

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností  
Bc. Šárka Formanová

Diplomová práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Formanová**  
Osobní číslo: **E16577**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností poskytujících úvěry, zhodnocení jejich produktů a přínosů pro zákazníka.

Osnova:

- Trh nebankovních společností.
- Konkurenceschopnost podniku.
- Metody pro měření konkurenceschopnosti.
- Charakteristika vybraných nebankovních společností.
- Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CHURSIN, Alexander a Yury MAKAROV. Management of Competitiveness: Theory and Practice. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. ISBN 978-3-319-16243.


JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1

Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

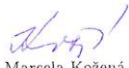
Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 06. 2018

Šárka Formanová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Především bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za její odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli za jejich podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Tato práce se věnuje porovnání konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností působících na trhu České republiky. Teoretická část se zabývá základními pojmy, konkrétně konkurencí a konkurenceschopností. Dále vymezuje metody finanční a nefinanční analýzy. Mimo to jsou zde charakterizovány základní typy společností, které působí na nebankovním trhu. Praktická část je zaměřena na porovnání dvou podniků působících na tomto trhu. Konkrétně se jedná o Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s., které se řadí do společností ostatního úvěrování.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

úvěr, zápůjčka, konkurence, konkurenceschopnost, finanční analýza, nebankovní společnosti

## **TITLE**

Analysis of the competitiveness of selected non-banking companies

## **ANNOTATION**

The aim of the thesis is compared competitiveness of selected non-banking companies acting on the market of the Czech Republic. The theoretical part deals with the fundamental concepts, competition and competitiveness. Further defines the methods of financial and non-financial analysis. It is characterised by the non-banking companies operating on the market. The practical part is aimed at comparing two non-banking companies on the market. Specifically, Profi Credit Czech, a. s., and Home Credit, a. s., which in other credit companies.

## **KEYWORDS**

credit, loan, competition, competitiveness, financial analysis, non-banking companies

# OBSAH

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Trh nebankovních společností .....</b>	<b>15</b>
1.1 Historie poskytování půjček a úvěrů .....	15
1.2 Základní pojmy .....	16
1.3 Nebankovní instituce .....	17
1.3.1 Leasingové společnosti .....	18
1.3.2 Pojišťovny a penzijní fondy .....	20
1.3.3 Faktoringové a forfaitingové společnosti .....	20
1.3.4 Společnosti ostatního úvěrování .....	21
1.3.5 Dohled České národní banky .....	24
1.4 Nebankovní produkty .....	25
1.5 RPSN .....	27
<b>2 Konkurenceschopnost podniku .....</b>	<b>29</b>
2.1 Konkurence a konkurenceschopnost .....	29
2.1.1 Konkurence .....	29
2.1.2 Konkurenceschopnost .....	30
2.2 Konkurenční výhoda .....	31
2.3 Konkurenční strategie .....	31
2.3.1 Klasický přístup k vytvoření konkurenční strategie .....	32
2.3.2 Základní strategická koncepce .....	32
<b>3 Metody pro měření konkurenceschopnosti .....</b>	<b>36</b>
3.1 Vnější prostředí .....	36
3.2 Vnitřní prostředí .....	36
3.3 Nefinanční analýza .....	37
3.3.1 Zákazníci .....	37

3.3.2	SWOT analýza .....	39
3.3.3	Balanced Scorecard.....	40
3.3.4	Benchmarking .....	41
3.4	Finanční analýza .....	44
3.4.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	45
3.4.2	Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA).....	47
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybraných nebankovních společností .....</b>	<b>48</b>
4.1	Současná situace na nebankovním trhu .....	48
4.1.1	Vliv regulace na nebankovní společnosti .....	50
4.2	Srovnání poskytovatelů úvěrů a zápůjček .....	51
4.3	Profi Credit Czech, a. s. ....	54
4.3.1	Nabídka produktů .....	55
4.3.2	Vývoj společnosti Profi Credit Czech, a. s. ....	55
4.4	Home Credit, a. s. ....	56
4.4.1	Nabídka produktů .....	57
4.4.2	Vývoj společnosti Home Credit, a. s. ....	58
<b>5</b>	<b>Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných nebankovních společností .....</b>	<b>59</b>
5.1	Finanční analýza .....	59
5.1.1	Ukazatelé rentability .....	61
5.1.2	Ukazatelé zadluženosti .....	63
5.1.3	Ukazatelé likvidity .....	64
5.1.4	Zhodnocení finanční analýzy .....	65
5.2	Nefinanční analýza .....	67
5.2.1	Silné a slabé stránky Home Credit, a. s. ....	67
5.2.2	Silné a slabé stránky Profi Credit Czech, a. s. ....	69
5.2.3	Zhodnocení silných a slabých stránek .....	71
5.3	Porovnání z hlediska zákazníků.....	72
5.3.1	Nabídka produktů .....	73
5.3.2	Posouzení úvěruschopnosti žadatele.....	73
5.3.3	Zákaznické procesy.....	74
5.3.4	Společenská odpovědnost .....	76
5.3.5	Příklad produktu .....	77



5.3.6	Zhodnocení z hlediska zákazníků .....	79
5.4	Celkové zhodnocení a návrh na opatření .....	81
<b>Závěr</b>	.....	<b>83</b>
<b>Použitá literatura</b>	.....	<b>85</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Balanced Scorecard .....	41
Obrázek 2 Benchmarking.....	43
Obrázek 3 Struktura rozdělení aktiv .....	49
Obrázek 4 Rozložení zápůjček mezi nebankovní společnosti .....	50
Obrázek 5 Index odpovědného úvěrování.....	52
Obrázek 6 Náklady při prodlení.....	53
Obrázek 7 Cena úvěru.....	53
Obrázek 8 Poskytnuté úvěry .....	60
Obrázek 9 Čistý zisk za účetní období.....	61

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice SWOT .....	39
Tabulka 2 Struktura rozdělení aktiv .....	48
Tabulka 3 Rozložení zápůjček mezi nebankovními subjekty .....	49
Tabulka 4 Poskytnuté úvěry Profi Credit Czech, a. s. ....	56
Tabulka 5 Počet zaměstnanců/spolupracujících osob .....	56
Tabulka 6 Obchodní výsledky Home Credit, a. s. ....	58
Tabulka 7 Čistý zisk za účetní období .....	60
Tabulka 8 Rentabilita celkových vložených aktiv .....	62
Tabulka 9 Rentabilita vlastního kapitálu .....	62
Tabulka 10 Celková zadluženost .....	63
Tabulka 11 Míra zadluženosti .....	64
Tabulka 12 Běžná likvidita .....	64
Tabulka 13 Okamžitá likvidita.....	65
Tabulka 14 Silné a slabé stránky Home Credit, a. s.....	68
Tabulka 15 Silné a slabé stránky Profi Credit Czech, a. s. ....	70
Tabulka 16 Základní informace o poskytovaných úvěrech a zápůjčkách.....	72
Tabulka 17 Nabídka produktů.....	73
Tabulka 18 Přehled procesů .....	76
Tabulka 19 Přehled procesů – pokračování .....	76
Tabulka 20 Porovnání produktu (10.000,-Kč) .....	78
Tabulka 21 Porovnání produktu (40.000,-Kč) .....	78

## **SEZNAM ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
ČLFA	Česká leasingová a finanční agentura
ČNB	Česká národní banka
EUF	EU federace pro faktoringové a komerční financování
GDPR	General Data Protection Regulation
IEU	Index odpovědného úvěrování
LEASEEUROPE	Evropské federace leasingových asociací
NRKI	Nebankovní registr clientských informací
P2P	lidé půjčují lidem
RPSN	roční procentní sazbu nákladů

## ÚVOD

Diplomová práce bude pojednávat o situaci na trhu nebankovních společností. Konkrétně bude zaměřena na společnosti ostatního úvěrování. Pomocí finanční a nefinanční analýzy se práce zaměří na porovnání dvou společností působící na tomto specifickém trhu.

Jako u každé jiné práce je v první řadě nutné vymezit teoretické záležitosti problematiky. První kapitola bude pojednávat o nebankovním trhu. Jak již bylo výše zmíněno, práce bude zaměřena na společnosti ostatního úvěrování, proto na počátku bude uveden krátký náhled do historie poskytování peněžní prostředků. Mimo to bude počáteční kapitola obsahovat popis společností působících na nebankovním trhu; jedná se o leasingové, faktoringové, forfaitingové a v neposlední řadě společnosti ostatního úvěrování. Nebankovní trh, a konkrétně trh poskytovatelů spotřebitelských úvěrů, prošel v posledních letech zásadními změnami. Tyto společnosti začaly podléhat dohledu České národní banky, tato kapitola se tedy bude zabývat i tímto tématem.

Jak už název práce vypovídá, další problematikou, kterou je nutné v teoretické části vymezit, je konkurence a konkurenceschopnost. Mimo tyto pojmy se kapitola bude věnovat i konkurenční výhodě. K závěru se kapitola zaměří na konkurenční strategie a základní strategické koncepce.

Třetí kapitola bude poskytovat výstup pro praktickou část práce. Bude zaměřena na metody měření konkurenceschopnosti. Nejdříve bude na podnik nahlíženo z vnější a vnitřní strany, dále se již bude práce věnovat finanční a nefinanční analýze. Rozebere metody, které tyto analýzy využívají a dle kterých bude hodnocena konkurenceschopnost dvou vybraných podniků v praktické části.

Další, v pořadí čtvrtá kapitola bude pojata spíše z praktického hlediska. Nejdříve se bude věnovat situaci na nebankovním trhu, pro celkový obrázek je nutné do této části zahrnout veškeré společnosti působící na nebankovním trhu. Dále se práce bude zaměřovat pouze na společnosti, které poté budou figurovat i v následující kapitole. Pro účely této práce byly zvoleny dvě společnosti, konkrétně Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s. První ze jmenovaných je považována za vůdčí podnik mezi společnostmi ostatního úvěrování, druhá uvedená se řadí spíše mezi průměrné. Obě společnosti zde budou charakterizovány a bude popsáno portfolio jejich produktů.

Jak již bylo výše zmíněno, další kapitola se bude věnovat společnostem Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s. Bude na ně nahlíženo z finančního a nefinančního hlediska. Metody těchto analýz budou vymezeny v předchozích teoretických kapitolách. V případě finanční

analýzy budou jistě vypočtení ukazatelé rentability, zadluženosti a likvidity. Toto odvětví je velmi specifické z pohledu finanční analýzy, neboť předmětem podnikání je půjčování peněžních prostředků, což razantně zvyšuje pohledávky z obchodních vztahů. Vzhledem k předmětu podnikání uvedených společností se jedná o službu, nefinanční analýzu je tedy důležité brát z pohledu zákazníka. Klient se může rozhodovat na základě několika faktorů, mezi které se řadí nejen cena, ale i produktové portfolio, doplňkové služby, způsob výplaty a jiné. Mimo hodnocení z pohledu spotřebitele se tato kapitola zaměří i na silné a slabé stránky těchto podniků.

Závěrem bude zhodnocení finanční a nefinanční analýzy. Dále se bude věnovat porovnání zjištěných výsledků a posouzení konkurenceschopnosti porovnávaných společností. Vzhledem k postavení obou společností na trhu se předpokládá, že v obou analýzách skončí s lepším výsledkem společnost Home Credit, a. s.

# 1. TRH NEBANKOVNÍCH SPOLEČNOSTÍ

V současné době na finančním trhu vedle sebe působí bankovní a nebankovní instituce. Co se týče bankovních společností, ty svým klientům poskytují mnoho produktů, jako například prostředky platebního styku, vedení běžných účtů, úvěry a jiné. Dnes je ovšem možné využít služeb i u institucí působících na nebankovním trhu. Cílem první kapitoly práce je definovat základní pojmy týkající se této problematiky. V první řadě je nutné vymezit pojem úvěr a půjčka/zápůjčka.

## 1.1 Historie poskytování půjček a úvěrů

První zmínky o bankovním systému nalezneme již ve starém Babyloně, kde jako banky sloužily chrámy. Nejdříve bylo vkládáno obilí či zvířata, později i mince. Za vklady bylo vystaveno písemné potvrzení. Podobná situace byla i ve starověkém Egyptě, zde funkci bank plnily sýpky. Ty později vytvořily síť poboček s jednou centrální se sídlem v Alexandrii. Podobně jako dnes i tehdy bylo možno vkládat a vybírat v pobočkách napříč celým Egyptem.

Posun tohoto odvětví byl zaznamenán ve starověkém Řecku, kde ve své podstatě vznikl peněžní systém s principy využívanými dodnes. Stejně tak zde byly položeny základy dalším dnes významným produktům jako:

- poskytování úvěrů,
- směnárství,
- posuzování pravosti mincí.

Dle kronik byl jeden z prvních poskytovatelů půjček (tzv. půjčkař) Pythius, který tuto službu poskytoval již v 5. století před naším letopočtem.

Ve starověkém Římě byly zavedeny další novinky jako například bezhotovostní styk. Co se půjček týče, bylo zde zavedeno otroctví pro ty, kteří půjčky nespláceli. Dlužník se stal otrokem věřitele v případě, že půjčku nesplatil řádně a včas. Půjčky tehdy byly využívány z několika důvodů, mezi ty hlavní patří placení daní a podnikání. Lidé si za půjčky pořizovali obilí, aby jej mohli pěstovat na vlastních polích.

Dalším mezníkem ve vývoji půjček a úvěrů je středověk, kdy hlavní slovo měla církev. Bankéři této doby byli křižáci, kteří své hrady, zámky a tvrze využívali jako bankovní domy. Díky tomu, že působili po celé Evropě, podařilo se jim vybudovat rozsáhlou bankovní síť.

V té době poskytovali půjčky, pracovali se směnkami a v neposlední řadě prováděli transakce do zahraničí.

Jelikož ve středověku měla hlavní slovo církev a křesťanství zakazuje půjčky s úrokem, byly tyto transakce prováděny tajně. Půjčky s úrokem bylo možno poskytovat pouze cizincům s jiným vyznáním.

Dalším „zvykem“, který vznikl ve středověku, je zástava nemovitostí. Věřitel, který zapůjčil peníze do doby splacení dluhu, převzal určitý majetek dlužníka. Za první poskytovatele dlouhodobých půjček lze považovat kláštery, s rozšířením poptávky po půjčkách se hlavními poskytovateli stali Židé.

Ve středověku se za lichvu považovalo vše, co přesáhlo půjčenou částku, úrok byl tedy nepřipustný. Lichváři byli v této době popravováni. Návrat k lichvě byl zaznamenán až na přelomu čtrnáctého a patnáctého století.

Od 16. století se v Evropě zavádějí papírové peníze, v oběhu jsou i již existující mince. To dalo vzniknout modernímu bankovníctví. Při úschově peněz byly vystavovány směnky a další dokumenty. Peníze v úschově byly poté poskytovány jako úvěry.

(Kam pro peníze, 2015)

## 1.2 Základní pojmy

V první řadě je nutné vědět, jaký je rozdíl mezi úvěrem a půjčkou. Hovoříme-li o úvěru, máme na mysli poskytnutí finančních prostředků na časově omezenou dobu. Forma úvěru je vždy peněžítá. Vždy také musí být ve smlouvě určena výše úroku, tedy odměny za poskytnuté prostředky. Úvěr mohou poskytovat pouze společnosti, které to mají v předmětu podnikání a které vlastní licenci vydanou Českou národní bankou. Lze je rozlišit na účelové a neúčelové. Co se týče pojmu půjčka, ten přestal s občanským zákoníkem vydaným v roce 2014 existovat. Nyní se místo půjčky používá pojem zápůjčka. Předmětem zápůjčky nemusejí být pouze peněžní prostředky, může se jednat i o jakoukoliv hmotnou věc, u které je blíže specifikovatelná váha, množství i míra. U zápůjčky nemusí být sjednána odměna za poskytnutí, může se jednat i o bezplatnou službu. Oproti úvěru u zápůjčky nehraje žádnou roli účelovost.

(Business center, 2014)

I když pojem půjčka pozbyl s novým občanským zákoníkem platnosti, většina společností tento pojem stále používá jako označení svých produktů. Dále tedy může být v práci hovořeno i o půjčkách, tím tedy bude myšlen produkt dané společnosti.



Další pojmy, které se v oblasti poskytování úvěrů objevují, jsou úrok a úroková míra. Co se týče úroku, lze ho vysvětlit jako cenu za půjčené prostředky. V ekonomickém vztahu působí dvě strany, a to věřitel a dlužník. Věřitel má nadbytečné peněžní prostředky a ty se rozhodne půjčovat. Na druhé straně působí dlužník, ten má nedostatek prostředků a rozhodne se si je půjčit. Na základě dohody těchto dvou subjektů dojde k přesunu peněz, ovšem za úplatu. Tato úplata pak má formu úroku.

Úrok je tedy peněžní částka, za kterou budou prostředky poskytnuty. Procentní vyjádření úroku se nazývá úrokovou mírou. Ta vyjadřuje, kolik procent z jistiny musí dlužník zaplatit svému věřiteli za půjčené prostředky.

Další forma poplatku, která se může v tomto vztahu objevit, se nazývá smluvní pokuta. Jedná se o jednu z forem zajištění závazku. Na tento „poplatek“ je možno nahlížet z dvou pohledů. V první řadě se jedná o sankci pro dlužníka, uplatnitelnou tehdy, kdy si neplní své závazky. Z druhého pohledu je to jakási prevence proti nezaplacení. Uhrazením pokuty ale nedochází ke zrušení povinnosti dlužníka hradit půjčku či úvěr.

(Managementmania, 2017)

### **1.3 Nebankovní instituce**

Nebankovní instituce jsou zejména společnosti poskytující úvěry a půjčky za dostupnějších podmínek. Dle Ministerstva financí lze nebankovní sektor rozdělit na tři skupiny společností podle jejich zaměření. Jedná se o leasingové společnosti, společnosti ostatního úvěrování a faktoringové a forfaitingové společnosti. Řada těchto subjektů je finančně i majetkově propojena s bankovním sektorem.

Nebankovní segment je mimo jiné zdrojem inovací. Příkladem jsou produkty jako P2P půjčky, zpětné hypotéky nebo různé podoby krátkodobých zápůjček.

Hlavní část produkce těchto společností představují úvěrové vztahy s podnikateli. I přes tuto skutečnost je důležité i udržení vztahu s retailovými klienty. Pro ty jsou poskytovány spotřebitelské úvěry v různých podobách, jako jsou například splátkové prodeje, neúčelové hotovostní úvěry a půjčky nebo kreditní karty.

Pro poskytování retailových úvěrových služeb jsou nebankovní instituce povinny od roku 2016 získat oprávnění od České národní banky. Stát si od tohoto opatření slibuje razantní snížení počtu drobných nebankovních institucí na finančním trhu. Tato změna s sebou nese i všeobecné zvýšení požadavků na profesní způsobilost a zpřísnění pravidel posilující ochranu spotřebitele.

### 1.3.1 Leasingové společnosti

Název těchto společností vychází z anglického lease, což znamená pronájem, respektive smlouva o pronájmu. Leasingem tedy rozumíme pronájem hmotných i nehmotných aktiv, kdy pronajímatel danou věc vlastní a dává možnost nájemci, aby ji za úplatu používal. Po celou dobu pronájmu je daná věc ve vlastnictví pronájemce, nájemtel má pouze právo ji využívat. Základní dělení leasingu je:

- finanční,
- operativní.

#### Finanční leasing

Jedná se o pronájem, kdy po ukončení smlouvy o pronájmu dochází k odkupu dané věci nájemcem. V českých daňových zákonech je finanční leasing veden jako finanční pronájem s následnou koupí najaté věci. Většinou se jedná o dlouhodobý pronájem, kdy nájemní doba je shodná s ekonomickou životností majetku. Pronajímatel většinou na nájemce přenáší povinnosti spojené s opravami a údržbou daného majetku. (Valouch, 2012)

Dle České leasingové a finanční asociace je finanční leasing definován takto:

*„Smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání. Účelem je dlouhodobé užívání předmětu leasingu s:*

*a) přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce,*

*b) s právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek. Tento leasing se nazývá finanční leasing.“*

(Česká leasingová a finanční instituce, 2012)

#### Operativní leasing

Operativním leasingem poté rozumíme všechny ostatní druhy leasingu. Jedná se tedy zejména o krátkodobý pronájem, kdy se po ukončení nájemní smlouvy majetek vrací pronajímateli. Nedochozí tedy k odkupu věci po skončení pronájmu. Doba, na kterou je majetek pronajímán, je většinou kratší než ekonomická životnost předmětu. Náklady spojené

s údržbou, servisem či opravami jsou starostí pronajímatele, nikoliv nájemce, jak je tomu u finančního leasingu. (Valouch, 2012)

Dle České leasingové a finanční asociace je finanční leasing definován takto:

*„Smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání. Účelem je dočasné používání předmětu bez:*

*a) přenosu většiny rizik a užiteků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu,*

*b) jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce, tento leasing se nazývá operativní leasing.“*

(Česká leasingová a finanční instituce, 2012)

### **Leaseurope**

Toto společenství vzniklo v roce 1972; jeho cílem je dohlížet na leasingový trh. V současné době se skládá ze 45 členských asociací, které působí ve 32 zemích. Země zastoupené v této asociaci jsou: Rakousko, Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Malta, Maroko, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Tunisko, Ukrajina a Spojené království.

Hlavní činnost tohoto uskupení je prosazovat zájmy svých členů, mimo to se zabývá těmito činnostmi:

- kontaktní místo pro zúčastněné osoby,
- podporuje své členy a přispívá k rozvoji hospodářského a sociálního prostředí,
- informuje své členy o vývoji, který může mít vliv na jejich průmysl,
- rozvíjí průmyslová odvětví pomocí technického výzkumu,
- vypracovává celoevropskou statistiku. (Leaseurope, 2018)

### **1.3.2 Pojišťovny a penzijní fondy**

Jedná se o zvláštní typy společností působících na finančním trhu, jejichž předmět podnikání není poskytování úvěrů a půjček.

#### **Pojišťovny**

Předmětem podnikání těchto specifických společností je přebírat na sebe rizika klientů, samozřejmě za úplatu. Zajistit majetek či vlastní zdraví před poškozením lze uzavřením smlouvy s danou pojišťovnou, takzvanou pojistnou smlouvou. Takovýto vztah může být uzavřen například na životní pojištění, úrazové pojištění či pojištění majetku. Mimo to mohou tyto společnosti krýt i rizika plynoucí z podnikatelské činnosti. Aby mohla pojišťovna poskytovat své služby, musí vlastnit licenci vydanou Českou národní bankou. Pojišťovny se spolu se zajišťovnami, asociací pojišťoven, státním dozorem nad pojišťovnami a poradenskými firmami řadí do odvětví, které se jedním slovem nazývá pojišťovnictví. (Polouček, 2009)

#### **Penzijní fondy**

Opět se jedná o specifické společnosti, v tomto případě se ale nezaměřují na rizika, nýbrž na poskytování penzijního pojištění a připojištění. S rostoucí očekávanou délkou života jejich popularita stále roste. Jejich hlavním cílem je zajištění lidí po odchodu do důchodu. Do určité míry mohou být alternativou k životnímu pojištění. Ve své podstatě lze rozlišit státní a soukromé penzijní fondy. Penzijní fond musí vlastnit licenci vydanou Ministerstvem vnitra a je nutné, aby byl zapsán do obchodního rejstříku. (Polouček, 2009)

### **1.3.3 Faktoringové a forfaitingové společnosti**

Faktoring a forfaiting jsou finanční nástroje, představující alternativu ke klasickým úvěrům. Zdrojem financování jsou pohledávky, jež vznikají při běžných činnostech podniku. Postoupením pohledávky faktoringové nebo forfaitingové firmě získá původní věřitel hodnotu pohledávky sníženou o diskont. Novým věřitelem se poté stává faktoringová nebo forfaitingová společnost, které na sebe současně bere i veškerá rizika spojená s neuhrazením pohledávky.

#### **Faktoring**

Jedná se o jeden z nástrojů financování krátkodobých pohledávek, které dodavateli vznikají při obchodních činnostech společnosti, jedná se zejména o nezajištěné pohledávky. Dodavatel postoupí svoji pohledávku odběrateli faktoringové společnosti (může jí být i banka,

kteřá vystupuje jako faktor). Dodavateli proplatí hodnotu pohledávky ještě před splatností a sama se stane věřitelem. Spolu s pohledávkou na sebe přebírá i riziko spojené s neuhrazením pohledávky. Faktoring může mít několik podob; pro vnitrozemské obchody lze použít tuzemský faktoring, pro zahraniční styk lze využít exportní a importní faktoring.

### **Forfaiting**

Forfaiting je založen na stejném principu jako faktoring. Je zde ovšem několik odlišností. V případě tohoto nástroje se jedná o krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé pohledávky, které jsou zajištěny. Jsou to v první řadě pohledávky, které vznikly při zahraničním obchodu, jako například směnečné pohledávky nebo akreditivní pohledávky.

(Bankovní gramotnost, 2016)

### **EUF**

Podobně jako leasingové společnosti mají asociaci Leaseurope, tak faktoringové společnosti mají asociaci EUF. Ta se mimo výše uvedené zabývá trhem financí v Evropské unii. EUF usiluje o spolupráci s vládou a zákonodárci. Za hlavní cíl si klade zvýšit dostupnost finančních prostředků pro podniky, s důrazem na malé a střední. Toto uskupení působí jako prostředník mezi faktoringem a komerčním financováním. Dále působí jako zdroj informací a odborných znalostí, a to nejen pro zákonodárce. Snaží se o zajištěné, dobře strukturované a cenově výhodné financování podniků v celé EU. (EU Federation, 2018)

#### **1.3.4 Společnosti ostatního úvěrování**

Tomuto odvětví se bude věnovat největší část práce, konkrétně celá praktická část, proto zde budou popsány i asociace, které tento typ společností sdružují, a také to, jak centrální banka na tento trh dohlíží. Lze prohlásit, že se jedná o jedno ze současných nejdiskutovanějších témat. Tyto společnosti nabízejí svým potencionálním klientům peněžní prostředky formou zápůjček a úvěrů. Zákazníkům žádajícím o finanční prostředky v takovýchto společnostech by v běžné bance zápůjčka či úvěr poskytnuty nebyly. Nebankovní společnosti své klienty dostatečně neprověřují a je zde snazší peněžní prostředky získat. Další z výhod těchto společností je rychlost jednání. Půjčku lze uzavřít během několika minut, v některých případech dokonce přes internet. Ke sjednání kontraktu stačí budoucímu klientovi pouze několik základních dokumentů, jako například doklad totožnosti či potvrzení o příjmu za určité období. Tyto výhody téměř vždy převažuje vysoký až někdy nepřiměřený úrok. Není výjimkou, že klient uhradí dvojnásobek poskytnuté částky. Takové finanční produkty nabízejí společ-

nosti jako Profi Credit, Provident, Home Credit a jiné. Tyto nebankovní společnosti měly dříve nechvalnou pověst. Každým rokem je zjišťován takzvaný Index etického úvěrování, který udává, zda jsou produkty poskytované nebankovními společnostmi výhodné. Mimo jiné se hodnotí výše úvěru, serióznost smlouvy, nabízené služby či komunikace s klientem. Takto se testují veškeré instituce i určitým počtem zákazníků a určitým počtem poboček. Po posledním hodnocení v roce 2016 byl sestaven žebříček nejdůvěryhodnějších společností, ten vypadá následovně:

1. Provident Financial,
2. Home Credit,
3. Cetelem,
4. Cofidis,
5. Credium,
6. Profi Credit,
7. eCredit,
8. Essox.

Po posledním testu byl zaznamenán vysoký posun v jednoznačnosti jednání. Je tedy patrné, že kvalita služeb poskytovaných nebankovními společnostmi se stále zvyšuje.

(Investice chytře, 2017)

Kvalita a důvěryhodnost jednotlivých institucí se mimo jiné zvyšuje i členstvím v různých institucích, které sjednocují společnosti ostatního úvěrování. Příkladem těchto organizací může být Asociace poskytovatelů nebankovních úvěrů a Česká leasingová a finanční agentura.

#### **Asociace poskytovatelů nebankovních úvěrů**

Jedná se o veřejnou a nezávislou organizaci, které sdružuje poskytovatele nebankovních úvěrů. Za své poslání si klade vytvořit spolehlivou, společensky odpovědnou půjčovatelskou síť, jež se bude zaměřovat na dlouhodobou spolupráci se společnostmi nebankovních úvěrů. Podniky, které budou součástí této organizace, by měly být pozitivně vnímány spotřebiteli i tržním dozorem.

Mezi cíle této asociace patří koordinace a zastoupení zájmů svých členů na trhu nebankovních úvěrů vůči dozorčím úřadům a zákonodárným orgánům. Mimo jiné podporuje vzdělávání veřejnosti v oblasti služeb poskytovaných nebankovními finančními institucemi, aby podpořila zodpovědné půjčování.

Dále tato asociace na svých stránkách vytyčuje svoje úkoly, mezi které řadí zejména následující činnosti:

- aktivní účast na přípravě a vývoji legislativy,
- organizace opatření proti nevhodným obchodním praktikám,
- organizace průzkumu trhu na národní i mezinárodní úrovni,
- zavádění aktiv s cílem podpořit členy asociace a zvýšit jejich prestiž,
- poskytnutí právní pomoci a poradenství členům asociace.

K dosažení vytyčených cílů a úkolů přijímá tato asociace informační opatření týkající se úvěrování, organizuje odborná školení a podpůrné činnosti související s tímto předmětem podnikání. Dále asociace koordinuje své činnosti s dalšími podobnými sdruženími v České republice i v zahraničí.

Členové Asociace poskytovatelů nebankovní úvěrů potvrzují, že přijímají etický kodex poskytování úvěrů a zápůjček sestavený výše zmíněnou asociací. Etický kodex definuje standardy, které je nutné plnit při poskytování úvěrů a zápůjček; tím se zvyšuje serióznost a spolehlivost produktů poskytovaných členy asociace.

Mezi členy patří společnosti jako Zaplo Finance, s. r. o., CreditPortal, a. s., Fair Credit Czech, s. r. o., a další. (Asociace poskytovatelů nebankovních úvěrů, 2018)

### **Česká leasingová a finanční agentura**

Často je její název zkracován na ČLFA. Tato asociace není prvořadě zaměřena pouze na nebankovní úvěrové společnosti. ČLFA se podílí na závažnějších právních předpisech, které přímo souvisejí s nebankovními finančními produkty a postavením leasingových společností na trhu. Napomáhá svým členům při výkladu a aplikaci právních předpisů. Dále vypracovala všeobecné podmínky leasingu a další dokumenty k zajištění vlastnických a jiných práv společností poskytujících leasing. Stejně jako předchozí instituce i tato má svůj etický kodex, jenž upravuje jednání členů asociace. Mezi její další činnosti patří třeba vedení listiny rozhodců v případě rozhodování sporů z leasingových, úvěrových či splátkových vztahů.

Mezi další funkce asociace patří podávání informací o svých členech zájemcům o uzavření konkrétních smluvních vztahů. Dále organizuje výměnu zkušeností mezi svými členy a zaměřuje se na hlubší analýzu současných problémů na tomto specifickém trhu. Sleduje též trend vývoje nebankovních finančních produktů v České republice. Zastupuje své členy v nekomerčních vztazích s řadou domácích i zahraničních subjektů. Je členem Evropské federace leasingových asociací (LEASEUROPE), Evropské federace asociací finančních domů, EU federace pro faktoringové a komerční financování (EUF).

Mezi členy ČLFA v současné době patří 41 společností. Jedná se o leasingové společnosti, které realizují kolem 97 % objemu veškerých domácích leasingových obchodů, dále většinu poskytovatelů nebankovních spotřebitelských úvěrů a faktoringových obchodů. Lze jmenovat členy jako COFIDIS, s. r. o., Home Credit, a. s., ČSOB Factoring, a. s., ESSOX, s. r. o., a spoustu dalších. (Česká leasingová a finanční asociace, 2018)

### **1.3.5 Dohled České národní banky**

Od 1. prosince 2016 Česká národní banka (dále ČNB) provádí dohled nad celým trhem se spotřebitelskými úvěry, tedy včetně nebankovních institucí. Výše zmíněným datem vešel v platnost nový zákon, konkrétně č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru, který mimo jiné zavádí povinné licence pro nebankovní společnosti a upravuje pravidla v oblasti úvěrování. Tímto zákonem se stát snaží bojovat proti nekalým praktikám, v oblasti zápůjček a úvěrů. Tato reforma by mimo jiné mohla vést ke snížení počtu osob v exekuci či v osobním bankrotu. Mimo jiné tento zákon zavádí pravidlo, které k poskytování úvěrů opravňuje pouze osoby, které obdrží licenci od ČNB. Oprávnění k této činnosti bude udělováno na pět let. Žádost o povolení činnosti nebankovního poskytovatele a zprostředkovatele, stejně jako žádost o udělení akreditace, je možné podat pouze elektronicky. Před tímto datem nebylo jasně definováno, co jsou nebankovní společnosti. Jednalo se o společnosti obchodující s penězi, nicméně nebyly to banky a nevlastnily bankovní licenci. Tento zákon nebankovní instituci definuje jako právnickou osobu, která je oprávněna poskytovat spotřebitelský úvěr na základě oprávnění k činnosti nebankovního poskytovatele, které bylo uděleno Českou národní bankou.

Nový zákon se ale netýká pouze udělování licencí, dále zpřísňuje podmínky, za kterých jsou úvěry poskytovány – zvyšuje odpovědnost poskytovatele a posiluje postavení spotřebitele na finančním trhu. Každý poskytovatel úvěru je ze zákona povinen posoudit bonitu spotřebitele. Potencionálního klienta posuzuje nejen dle jeho příjmů a výdajů, všímá si také způsobu plnění předchozích dluhů. Zároveň musí potencionálního klienta seznámit s celkovou cenou úvěru, a to formou RPSN (to musí splňovat zákonem danou strukturu). Tento nový zákon se vztahuje na všechny druhy úvěrů, zápůjček, mikropůjček atd.

V neposlední řadě se také mění podmínky pro splacení hypotéky. Nově je možné, za jistých okolností, splatit celý úvěr či jeho část bez pokuty. Zákonem je omezena výše pokuty za pozdní splacení. (ČNB, 2016)



## Licence

Jak už bylo v předchozí kapitole uvedeno, zákon přináší mnoho změn. Na základě nového zákona je nutné požádat o povolení k činnosti. Konkrétně se jedná o žádost o:

- povolení k činnosti nebankovního poskytovatele spotřebitelského úvěru podle § 11 zákona,
- povolení k činnosti samostatného zprostředkovatele podle § 19 zákona,
- udělení akreditace § 64 zákona. (ČNB, 2016)

Mezi hlavní podmínky pro získání licenci je:

- základní kapitál 20.000.000,-Kč,
- prokazatelnost původu peněz,
- důvěryhodnost společnosti (vedení, předpisy).

Všechny společnosti, které chtěly úvěry poskytovat či zprostředkovávat, musely podat žádost nejpozději do března roku 2017. To učinilo přibližně 112 subjektů. Od podání žádosti má ČNB na rozhodnutí 15 měsíců. První licence byly vystaveny až téměř rok po tom, co zákon vstoupil v platnost. Mezi první nebankovní společnosti, které licenci obdržely, patřily ČSOB Leasing, Home Credit, ŠkoFIN a EC Financial Services.

Proces vydávání licencí je velmi zdlouhavý a to zejména kvůli nízké kvalitě podání ze strany žadatelů. Jedná se totiž o subjekty, které zatím nepodléhaly standardní regulaci na finančním trhu.

Hlavním úkolem zákona o spotřebitelském úvěru je vyčistit trh poskytovatelů a zprostředkovatelů úvěrů. Před tímto legislativním krokem na tomto trhu působilo přibližně 55 000 subjektů. (Aktuálně, 2017)

### 1.4 Nebankovní produkty

Nebankovními produkty rozumíme zápůjčku či úvěr poskytovaný jinou institucí než bankovní. Pro získání takového produktu jsou typické benevolentnější podmínky. V některých případech není nutné dokládat potvrzení o příjmu či výpis z rejstříku dlužníků. Je tudíž daleko jednodušší produkt získat. Lze jej vyřídit do několika minut online nebo po telefonu. Klient tak může s peněžními prostředky disponovat v podstatě ihned. Tyto výhody jsou vykoupeny vyššími úroky a vysokou roční procentní sazbou nákladů. Na to je možno

nahlížet jako na pomyslnou daň za rychlé a bezproblémové sjednání půjček a úvěrů. Vyšší úrok dále kompenzuje poskytovateli riziko, které na sebe bere. U těchto produktů jsou také vysoké poplatky za prodloužení doby splatnosti či za nedodržení doby splatnosti.

Nebankovní trh přináší i stabilní a seriózní poskytovatele půjček. V současnosti jsou některé nebankovní společnosti schopné konkurovat produktům poskytovaným klasickými bankovními společnostmi. Nicméně působí zde i tací, kteří se chovají nesolidně a mají pouze jediný cíl vydělat. Takové společnosti má právě výše zmíněný zákon odstranit. Bankovní půjčky jsou výhodné zejména pro klienty, kteří potřebují půjčku v řádech tisíců na krátký čas nebo pro osoby bez doložitelných příjmů.

Je nutno poznamenat, že v případě nesplácení těchto produktů se nečeká na výrok soudu. Věc se postupuje rozhodci, poté se tato záležitost řeší exekučně. Toto je možno brát jako motivaci pro klienta splácet. S exekučním řízením jsou spojeny i náklady, které si exekutor k dlužné částce připočítá.

### **Spotřebitelský úvěr**

Tento produkt představuje odloženou platbu, zápůjčku, úvěr či jinou obdobnou finanční službu poskytovanou či přislíbenou spotřebiteli věřitelem. Dozor nad poskytováním spotřebitelských úvěrů vykonává Česká obchodní inspekce, ale pouze v případě, že poskytování úvěrů není vázáno licenci či registrací u České národní banky.

Dohled ČNB se nevztahuje na úvěry:

- u nichž je pohledávka zajištěna zástavním právem k nemovitosti,
- sjednané v podobě nájmu nebo leasingu, pokud v jejich důsledku nedochází, po uplynutí určité doby, k nabytí vlastnického práva k předmětu smlouvy,
- poskytnuté bez úroku a jakékoliv úplaty, jejichž celková výše je nižší než 5.000,- Kč nebo vyšší než 1.880.000,- Kč,
- které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za zvýhodněnou sazbu.

Spotřebitelský úvěr je upraven zákonem č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. Tento zákon nově věřiteli ukládá spoustu povinností, jejichž cílem je zajištění důležitých práv pro dlužníka. Spotřebitelským úvěrem podle zákona v žádném případě nejsou:

- nemovitostí zajištěné úvěry sjednané s obchodníkem s cennými papíry a jiné, které financují investiční službu,
- operativní leasing,
- zastavárenské služby,
- průběžné dodávky určitých služeb, které se účtují za delší období.

Spotřebitelem je osoba, která si prostředky půjčuje v rámci svých osobních potřeb, nikoliv v rámci svého zaměstnání. Klíčovou roli nehraje, zda si dotyčná osoba vydělává jako zaměstnanec, či OSVČ. Důležitý je záměr, na který půjčené prostředky použije. Pokud by tedy spotřebitel použil peníze na výdělečnou činnost, nejednalo by se o spotřebitelský úvěr. O ten se jedná pouze v případě, kdy prostředky jsou použity pro osobní potřebu, která klientovi nepřináší výdělek. (ČNB, 2018)

## 1.5 RPSN

RPSN je zkratka pro roční procentní sazbu nákladů. Jedná se o ukazatel, který klientovi sděluje, kolik ve skutečnosti bude stát půjčení peněz se všemi poplatky. Tato sazba je stanovována v procentech za rok. Jinak řečeno je to vyjádření částky, kterou klient zaplatí navíc v procentech. Pomocí RPSN může zájemce o půjčku či úvěr porovnávat jednotlivé nabídky z hlediska ceny.

Tato sazba se vypočítá následujícím způsobem:

$$\sum_{k=1}^{m_1} C_k(1+x)^{-tk} = \sum_{l=1}^{m_2} D_l(1+x) - S_1$$

Jednotlivé položky ve vzorci znamenají následující:

- $m_1$  - je číslo posledního čerpání,
- $k$  - je číslo čerpání, pro  $1 \leq k \leq m_1$ ,
- $C_k$  - je částka čerpání  $k$ ,
- $tk$  - je interval vyjádřený v letech,
- $m_2$  - je číslo poslední splátky nebo platby poplatků,
- $D_l$  - je výše splátky nebo platby poplatků,
- $S_1$  - je interval vyjádřený v letech a zlomcích roku mezi datem prvního čerpání a datem splátky nebo platby poplatků.

V procentech ukazuje, o kolik vyplacenou sumu klient přeplatí. Jedná se tedy o jeden z nejlepších ukazatelů pro srovnání jednotlivých nabídek na trhu půjček a úvěrů.

(Radová a kol., 2007, str. 182)

Hlavní část RPSN tvoří úroky a poplatky. Jedná se o veškeré poplatky spjaté s půjčkou, takže se do této sazby zahrnují i poplatky za vedení účtu, za vyřízení a za ostatní služby. Jinými slovy, vedle splátek jistiny a úroku se do RPSN započítávají také:

- poplatky spojené s posouzením žádosti o úvěru,
- poplatky vztahující se k uzavření smlouvy,
- poplatky za převod prostředků na účet klienta, případně za vedení úvěrového účtu,
- poplatky za pojištění nebo záruku pro případ, že klient nebude schopen splácet,
- provize zprostředkovateli úvěru.

(ČNB, 2017)

RPSN ani úrokové sazby nejsou zákonem omezeny. Úrokové sazby jsou omezeny ustáleným rozhodnutím českých soudů, a to tak, že pokud podstatně překročí sazbu obvyklou na bankovním trhu v době sjednání produktu, jsou v rozporu s dobrými mravy a nejsou tudíž uplatitelné. V případě RPSN není vhodné stanovení maximální hranice, neboť tato sazba obsahuje i poplatky za doplňkové služby. Omezení by znamenalo nabídky produktů a tím i snížení přístupu k prostředkům s krátkou dobou splatnosti. (Ministerstvo financí, 2018)

## **2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU**

Než se práce zaměří na konkrétní způsoby hodnocení konkurenceschopnosti, bude se věnovat vymezení základních pojmů této problematiky. Tedy konkrétně jaký je rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností, jaké mohou být druhy konkurence a podobně. Mimo to se zaměří na to, co je konkurenční strategie a v neposlední řadě se bude věnovat základním strategickým koncepcím podle význačných osob působících v ekonomii.

### **2.1 Konkurence a konkurenceschopnost**

Samotný pojem konkurence slovník cizích slov vysvětluje jako hospodářskou soutěž nebo také soutěžení, soupeření či rivalitu. (Kraus, 2008, str. 432)

Pojem konkurence má ovšem širší význam než ekonomický, a to kulturní, etický či sociální. Konkurence je vztah dvou a více subjektů, které na sebe navzájem působí. Osoba vystupující v tomto vztahu se nazývá konkurentem. Ten musí splňovat následující dva předpoklady:

- musí disponovat jistým konkurenčním potenciálem,
- musí mít zájem vstoupit do konkurenčního vztahu.

Je tedy důležité brát v potaz rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností podniku. Konkurence je považována za výsledek aktivity firmy, zatímco konkurenceschopnost je brána jako potenciál firmy. (Mikoláš, 2005)

#### **2.1.1 Konkurence**

Konkurence z mikroekonomického pohledu je brána jako rivalita mezi prodávajícími či nakupujícími. Tento základní vztah má poté mnoho podob. Záleží na úhlu pohledu a postoji ke konkurenci. Základní dělení je:

- konkurence mezi nabídkou a poptávkou,
- konkurence na straně nabídky,
- konkurence na straně poptávky.

## **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Na jedné straně vystupují prodávající, jejichž cílem je co největší zisk. Na straně druhé jsou kupující, kteří usilují o uspokojení svých potřeb v co nejvyšší možné míře při co nejnižších cenách statků a služeb. Jde tedy o dvě protichůdné síly. Rovnováha nastává až po kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.

## **Konkurence na straně poptávky**

Zde vystupuje pouze poptávající, tedy spotřebitel. Konkurence na straně poptávky je střetem zájmu spotřebitelů, kteří vstupují na daný trh. Každý z poptávajících chce nakoupit co největší množství za co nejnižší cenu, a to třeba i na úkor ostatních. Význam tohoto typu konkurence roste v případě, když poptávka převažuje nabídku. Za tohoto stavu konkurence mezi spotřebiteli je příčinou růstu ceny.

## **Konkurence na straně nabídky**

Každý z nabízejících vstupuje na trh s cílem prodat co největší množství za co nejvyšší cenu. Tímto počinem chce maximalizovat zisk a oslabit pozice svých konkurentů. Za situace, kdy nabídka je menší než poptávka, získává tento typ konkurence jistou dynamiku. Takový stav na trhu vede k poklesu ceny. Konkurence na straně nabídky se dále rozděluje na:

- cenovou a necenovou konkurenci,
- dokonalou a nedokonalou konkurenci. (Mikoláš, 2005)

### **2.1.2 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je vlastně podstatou konkurence podniku. Jedná se o jednu z podob podnikatelského potenciálu. Existuje celá škála názorů a definic tohoto pojmu a též spoustu různých pohledů na tuto problematiku.

Obecně ale můžeme prohlásit, že konkurenceschopnost je takový postoj podniku, kdy se mu podaří získat výhodu na trhu, a to snížením nákladů nebo diferenciací od ostatních. Je to souhrn strategických a taktických opatření, jež vedou k udržení konkurenční výhody. Vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze odlišovat, ale je nutné sledovat jejich vzájemné vztahy. V dnešní době konkurence spočívá zejména ve schopnosti poznat své budoucí zákazníky a predikovat výkyvy v jejich požadavcích. (Kožená, 2007)

## 2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou a její definicí se zabýval Michael Eugene Porter. Dle jeho studií je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Dále říká, že je tvořena hodnotou, kterou je daný podnik schopen vyprodukovat a díky které převyšuje ostatní podniky v odvětví. Hodnotu lze definovat jako to, co je spotřebitel ochoten za daný statek či službu zaplatit. Konkurenční výhodu je možno dle Portera rozdělit na dva základní typy, a to na nízké náklady a diferenciaci. Nízké náklady pramení ze schopností společností provozovat veškeré podnikové činnosti s nižšími náklady než ostatní. Diferenciace je odlišení od konkurentů jistou, pro zákazníky důležitou vlastností. V tomto případě je nutné sledovat, zda vyšší náklady přinášejí vyšší výkon.

Zde jsou uvedeny pouze poznatky, které získal M. E. Porter. Existuje mnoho dalších ekonomů, kteří se otázkou konkurenceschopnosti a konkurenční výhody zabývali.

(Porter, 1993)

Obecně lze říct, že konkurenční výhoda je hodnota či vlastnost, kterou se podnik odlišuje od ostatních a díky které má silné postavení na trhu. Dále mu tato výhoda přináší dlouhodobý a přiměřený zisk. Hodnota jednotlivých produktů je dána tím, jak je hodnotí konečný zákazník, tedy spotřebitel. Oceňuje zejména vlastnosti produktu a to, jak uspokojuje jeho potřeby. V moderním pojetí znamená konkurenční výhoda v první řadě uspokojovat potřeby zákazníků a tím získat jejich věrnost. Pro získání této výhody se podniky zaměřují na dokonalé přizpůsobení produktů potřebám, přáním a požadavků spotřebitelů a současně se snaží o minimalizaci cen. (Lehtinen, 2004)

## 2.3 Konkurenční strategie

Aby byla konkurenční výhoda účelná, musí být správně nastavena konkurenční strategie, která povede k rozvoji a udržení výše zmíněné výhody. Konkurenční strategie je hledání příznivého postavení na určitém trhu v určitém odvětví.

Ekonomika se neustále posouvá a dochází v ní k řadě změn; podniky na tyto změny musejí reagovat. Prvotní prioritou společností byla maximalizace zisku, v dnešní době dochází spíše k orientaci na potřeby zákazníka. Cílem podniku se tedy stává nejen maximalizace zisku, ale i vydobytí určité pozice na trhu.

### **2.3.1 Klasický přístup k vytvoření konkurenční strategie**

Klasický přístup je založen na kombinaci různých cílů podniků, tedy jistých záměrů a opatření, jimiž chce cílů dosáhnout. Silné a slabé stránky budují konkurenční postavení vůči ostatním podnikům. Mezi přednosti podniku se mohou řadit například finanční zdroje či technická vybavenost. Další důležitým faktorem je osobní hodnota, ta představuje motivaci a potřeby manažerů. Kombinace předností podniku a osobní hodnoty pak určuje vnitřní limity dané konkurenční strategie. Vnější limity jsou dány možnostmi, které nabízí dané odvětví či společenské a politické podmínky. Realizovatelnost zvolené konkurenční strategie by měla být ověřena testem konzistence. V takovémto testu je klíčová vhodnost prostředí, vhodnost zdrojů či úrovně komunikace.

Správná konkurenční strategie by měla vycházet z několika otázek, konkrétně:

- Jaká je současná situace v podniku?
- Jaká je současná situace v podnikovém prostředí?
- Co by měl podnik udělat? (Kožená, 2007)

### **2.3.2 Základní strategická koncepce**

Základním kamenem této koncepce je rozhodnout o volbě a pokrytí trhu a určení postavení vůči tržním subjektům. K těmto cílům se používají nástroje, které lze obecně rozčlenit na parciální a integrované. Parciální přístupy řeší pouze část strategického rozhodování, jako příklad můžeme uvést strategie orientované na konkurenci. Integrované strategické rozhodování se snaží obsáhnout celé spektrum základních koncepcí a systematizovat ty, které vyplývají z úkolů strategického plánování.

#### **Parciální přístupy**

Parciálními přístupy ke konkurenční strategii se zabíralo několik významných osobností, které k ní přistupují z různých hledisek. Nejznámější jsou teorie podle Igora Ansoffa, Michaela Eugena Portera či Philipa Kotlera:



## Igor Ansoff

Zabývá se možnostmi, kdy není možné zajistit dosažených cílů. V tomto případě hledá strategické alternativy. K nalezení jiné možnosti využívá matici výrobek-trh, která má pomoci k zjištění strategického zaměření společnosti. Obsahuje čtyři nosné strategie:

- strategii tržní penetrace,
- strategie rozvoje trhu,
- strategie rozvoje výrobku,
- strategie diverzifikace.

Tento přístup ke strategii má výhradně růstový charakter. Dále chybí alternativní strategie sbírání a ústupu, kde sbíráním je zacíleno na maximalizaci cash flow, který je pak investován do jiných příznivějších oborů. Ústup se zaměřuje na analýzu bariér při odchodu z trhu.

(Kožená, 2007, str. 18,19)

## Michael Eugene Porter

Tento model je založen na základě výzkumu základních faktorů konkurence. Podle autora je zde vymezeno několik strategických koncepcí. Hovoříme o následujících:

- strategie založená vedoucím postavením, týkající se nákladů nebo ceny,
- strategie založená na schopnosti přizpůsobit se požadavkům zákazníka,
- strategie založená na orientaci na tržní výklenek.

Pro dlouhodobé udržení cílů je nutné vybrat si jednu z výše uvedených strategií. Pokud podnik nesleduje přesně stanovenou strategii, může mu poté vzniknout ztráta. (Porter, 1980)

## Philip Kotler

Philip Kotler se ve svých studiích, taktéž zaměřených na parciální konkurenční strategie zaobírá čtyřmi modely strategií. Jedná se o následující:

- Strategie tržního vůdce, ta si klade za cíl udržení tržní pozice společnosti.
- Strategie tržního vyzyvatele, která se orientuje na zvýšení tržního podílu. Toho se snaží dosáhnout útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v odvětví.

- Strategie tržního souběžce, ta je založena na udržení rovnováhy v celém odvětví.
- Strategie obsazování tržních výklenků, tu využívají především menší podniky, zaměřující se na méně atraktivní část trhu.

Kotler se touto teorií setkal s nemalou kritikou. Jedná se spíše o stanovení rolí na trhu v daném odvětví. Nejsou zde jasné vymezeny cíle a často se vzájemně překrývají.

(Kožená, 2007, str. 20)

### **Integrované přístupy**

Tyto přístupy při stanovení strategií berou v potaz více dimenzí, obvykle ale z parciálních strategií vycházejí. I zde existuje několik osobností, které se tímto přístupem zaobíraly. K nejdůležitějším se řadí koncepce podle J. Beckera, Klause Backhause, Günthera Haedricha a Torstena Tomczaka. Tyto koncepce se stejně jako v parciálním přístupu liší v různorodosti strategií.

#### **J. Becker**

Ten se ve svých koncepcích zaměřuje na čtyři základní dimenze. Konkrétně se jedná o strategie:

- tržního pole,
- stimulování trhu,
- tržní parcelace,
- tržního areálu.

#### **Klaus Backhaus**

Další osobností integrovaných konkurenčních koncepcí je Backhaus. Ten se nezaobírá konkrétními strategiemi, ale stanovuje pět základních rozměrů, které si podnik musí před sestavením strategických cílů vymežit. Jedná se o:

- stanovení samotného smyslu podnikání,
- rozhodnutí o vytvoření činností, které budou stimulovat trh (užitek, příznivé ceny),
- rozhodnutí o vstupu a výstupu z trhu,
- stanovení místa působnosti,
- určení marketingového partnera. (Kožená, 2007, str. 22)

Tito představitelé definují čtyři základní strategické stupně. A to konkrétně:

- určení tržní pozice, o kterou by měl podnik usilovat,
- určení role, kterou se podnik snaží zaujmout,
- jaký druh konkurenční výhody by měl podnik usilovat,
- určení formy přítomnosti v odvětví. (Kožená, 2007, str. 22)

Nahlížíme-li na konkurenceschopnost z praktického hlediska, je možno využít několik různých metod. Základním dělením je na finanční a nefinanční ukazatele. Další pohledy, jak můžeme nahlížet na konkurenceschopnost, jsou:

- rozbor strategií podniku a její zhodnocení,
- porovnání výsledku s podniky působícími ve stejném odvětví,
- bilance silných a slabých stránek,
- tradiční metody (zmíněná finanční a nefinanční analýza).

V praxi je pro měření výkonosti podniku používáno několik metod, ty jsou poté mezi sebou kombinovány dle potřeb podniku.

Na současnou podnikatelskou sféru působí několik faktorů, mezi ty patří zejména:

- zvyšující se nároky zákazníků,
- tlak konkurentů v odvětví,
- rozvoj informačních technologií,
- rozvoj výrobních faktorů,
- požadavky na vyšší schopnosti a znalosti pracovníků,
- zvyšující se důraz kladený na ekologické působení společnosti.

Z těchto důvodů je pro podniky velmi důležité sledovat postavení společnosti na trhu vůči konkurentům. Pro měření konkurenceschopnosti používají různé metody, které jsou blíže rozebrány v dalším textu. (Kožená, 2007)

### **3 METODY PRO MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

Chceme-li stanovit konkurenceschopnost podniku, musíme nejdříve začít analýzou prostředí firmy. Prostředím je myšlen soubor okolností, ve kterém společnost působí a které ho určitým způsobem ovlivňují. Analýza prostředí se dělí na vnější a vnitřní.

#### **3.1 Vnější prostředí**

Zde hovoříme o faktorech, které působí mimo podnik. Vnější prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je obtížně ovlivnitelné. Změny společnosti docílí obvykle vytvořením svazů, asociací a podobných společenství. Do makroprostředí jsou řazeny i demografické, politické, legislativní, geografický a ekonomické vlivy. Ze všech vlivů je vždy nutno vybrat pouze ty, které skutečně působí na daný podnik. U analýzy mikroprostředí je nutné v první řadě analyzovat samotné odvětví. Sledují se tedy jeho základní charakteristiky (velikost trhu, fáze životního cyklu, bariéry vstupu a výstupu atd.), dále se určuje struktura odvětví (mnoho malých podniků, málo silných podniků). Situace v odvětví se neustále mění a působí zde spousta vlivů a sil. Ty nejdůležitější se nazývají změnotvorné síly. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly. Na chování podniku nepůsobí pouze konkurenti, ovlivňují ho také dodavatelé, odběratelé atd. Konkurenční faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil, kam patří:

- nově vstupující podniky do odvětví,
- soupeření mezi podniky, které již v odvětví působí,
- hrozba substituce výrobků,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů. (Kislingerová, 2005)

#### **3.2 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy, zejména materiálými, finančními a lidskými. Dále ho ovlivňuje organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy a podobně. Hlavní součástí analýzy vnitřního prostředí je hodnocení realizace strategických cílů podniku, finanční situace, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, výstupní logistiky, výzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů atd. Každý faktor se poté hodnotí z hlediska vlivu

na budoucí prosperitu podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit schopnosti společnosti, které jí umožňují vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty. Na základě této analýzy jsou pak detekovány silné a slabé stránky. (Kislingerová, 2005)

### **3.3 Nefinanční analýza**

Tato analýza nahlíží na podnik z nefinančního hlediska. Jinými slovy řeší procesy, zákazníci, dodavatele a podobné složky, neméně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti.

#### **3.3.1 Zákazníci**

Zákazníci, spotřebitelé, zaměstnanci, jednoduše řečeno lidský faktor je základním kamenem každé společnosti působící na nebankovním trhu. Tyto společnosti nabízejí služby a zde hrají lidské zdroje klíčovou roli.

Postavení spotřebitele se ale neustále mění a posouvá. To je zapříčiněno zejména tím, že je stále snadnější přístup k nebyvalému množství informací, spotřebitelé se tak mohou kvalifikovaněji rozhodovat. Společnosti musejí být v současné době připraveny na znalého zákazníka. Dalším faktorem, který s informovaností souvisí, je globální pohled. Spotřebitelé získávají informace o firmách, produktech, cenách, technologiích a jiných faktorech takřka z celého světa. To zásadně ovlivňuje jejich rozhodování. V současné době téměř neexistují geografická omezení pro pohyb informací.

Rozmach internetu a telekomunikačních technologií umožnil vznik takzvaných společenství spotřebitelů, v rámci kterých si spotřebitelé vyměňují dojmy a myšlenky bez ohledu na společenské či geografické hranice. Síla těchto společenství je v nezávislosti na společnostech. Rozvoje technologií dále umožňuje spotřebitelům více experimentovat.

(Pralad, Venkatram, 2005)

Nejen výše uvedené faktory nutí společnosti měřit loajalitu a spokojenost zákazníků. Mezi další důvody patří následující body.

- Měření spokojenosti a loajality zákazníků je nejefektivnější možností, jak získat zpětnou vazbu v systémech managementu jakosti. Podnik, který si nezjišťuje zpětnou vazbu, nemá šanci na dlouhodobější existenci.

- Měření spokojenosti a loajality zákazníků nutí společnosti zabývat se současnými i budoucími požadavky zákazníků.
- Měření tohoto ukazatele přináší vrcholovému management možnost poznat i další ukazatele výkonnosti, zejména ukazatele ekonomických výsledků.

Dále je nutné definovat, kdo vlastně zákazník je. Moderní management jakosti považuje za zákazníka každou osobu, které společnost odevzdá výsledky vlastní práce. Každý podnik má tedy dvě skupiny zákazníků, a to interní a externí. Do skupiny interní řadíme zaměstnance, naopak mezi externí se zahrnují odběratelé a uživatelé statků a služeb. Je nezbytně nutné, aby společnost přesně věděla, kdo je jejich zákazníkem. V případě, že se podnik rozhodne měřit spokojenost zákazníků, musí nejdříve stanovit skupinu, u které bude toto měření prováděno. Definování této skupiny bude hrát zásadní roli při výši nákladů spojených s měřením spokojenosti, ale i u dalších aktivit. (Nenadál, 2004)

Zákazníky lze rozdělit do tří skupin z hlediska síly vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem. Dělení může být následující.

- V případě cenově orientovaných zákazníků je hlavním měřítkem cena. Tito zákazníci zjišťují pouze, co zaplatí a co za danou hodnotu získají.
- Zákazníci s omezením mají jisté bariéry a překážky, které jim zabraňují ve změně dodavatele.
- Emocionálně vázaní zákazníci vnímají vztah s dodavatelem spíše z mezilidské stránky než z obchodního hlediska. Pravidlem je zde dlouhodobá spolupráce. (Lehtinen, 2007)

Definování, kdo je zákazníkem, se považuje za prvotní a nejdůležitější krok při měření spokojenosti a loajality zákazníků. Dále by si každý podnik měl jasně definovat požadavky zákazníků, a jaké jsou znaky jejich spokojenosti. Samotné měření se může provádět různými postupy jako diskusemi v ohniskových skupinách, rozhovory s jednotlivci, dotazníky či metodou kritických událostí. Dalším krokem by mělo být stanovení velikosti výběru a vhodné metody pro sběr dat. Po tomto kroku následuje pouze vyhodnocení zjištěných dat a využití výsledků pro zlepšení procesů a chodu společnosti. (Nenadál, 2004)

V zákaznickém hodnocení hraje důležitou roli řada faktorů. Klíčová je pro většinu zákazníků cena. Dále se rozhodují na základě produktového portfolia, doplňkových služeb, osobnímu přístupu a jiné. Pro klienty také může být rozhodující, zda společnosti vychází ze zákaznického hodnocení, a přizpůsobují se zákaznickým požadavkům.

### 3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod pro určení pozice podniku vůči konkurenci. Jejím cílem je zhodnocení strategie podniku a jeho schopnost reagovat na změny, které se odehrávají v odvětví, kde podnik působí. Mimo to patří mezi základní techniky sloužící ke zjištění síly společnosti. Při sestavování SWOT analýzy se doporučuje začít analýzou vnějšího prostředí a poté přejít do prostředí vnitřního. Skládá se ze čtyř základních faktorů, které jsou definovány ve čtyřech kvadrantech. SWOT matice je tedy sestavená z:

- S – (strenghts, obsahuje silné stránky podniku),
- W – (weakness, slabé stránky podniku),
- O – (opportunities, příležitosti),
- T – (threats, hrozby). (Kožená, 2007)

Dříve než podnik stanoví slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby, musí provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Tato metoda se v současné době používá v různých modifikacích. Níže je uvedena grafická podoba matice, jež se vyplňuje při SWOT analýze.

<p><b>Strenghts</b></p> <p>Do této části se řadí silné stránky podniku. Jinými slovy se jedná o výhody, které má podnik oproti konkurenci.</p> <p>.....</p>	<p><b>Weakness</b></p> <p>Zde se zaznamenávají slabé stránky podniku. Jedná se o nevýhody oproti konkurenci.</p> <p>.....</p>
<p><b>Opportunities</b></p> <p>V tomto kvadrantu se uvádějí příležitosti, tedy možnosti rozvoje či rozšíření produkce pro podnik a jiné možnosti vývoje.</p> <p>.....</p>	<p><b>Threats</b></p> <p>Čtvrtý a poslední kvadrant obsahuje hrozby, které mohou podnik ovlivnit. Jsou to negativní vlivy, které mohou ovlivnit činnosti podniku</p> <p>.....</p>

Tabulka 1 Matice SWOT

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

### 3.3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard lze přeložit jako vyvážené skóre, v aplikaci na analýzu podniku je možno tento výraz vysvětlit jako systém vyvážených ukazatelů stavu společnosti. Jedná se o moderní metodu zvyšování výkonnosti podniků, která je řízena podle stanovených cílů. Důraz je kladen zejména na nefinanční ukazatele. Tímto systémem měření a řízení výkonnosti dosahují podniky při svých omezených zdrojích podnikatelských cílů. Klíčové cíle jsou rozděleny do operativních a taktických záměrů. Tímto způsobem pak lze prosazovat strategické změny do všech úrovní řízení. Mimo výše uvedené tento nástroj podává ucelený obraz o společnosti, a to z hlediska minulé výkonnosti, současného postavení i budoucích výsledků. Mezi její hlavní přednosti patří aktuálnost informací a komplexní obraz konkurenceschopnosti podniku. Strategické cíle stanovené managementem musejí být komunikovány po celém podniku. Balanced Scorecard představuje výčet nástrojů sloužících k měření výkonnosti. Tento model je rozdělen do čtyř perspektiv. Konkrétně se jedná o následující složky.

- Finanční perspektivu, ta představuje ziskovost, návratnost investic, přidanou hodnotu či ukazatele ROA a ROE.
- Zákaznická perspektiva se věnuje zejména spokojenosti a loajalitě zákazníků. Mimo to dále řeší získávání nových a udržení stávajících zákazníků.
- Perspektiva interních procesů se zabývá snižováním nákladů a zvyšováním kvality procesů. Dále se vytvářejí návrhy na zlepšení v určitém časovém období.
- Poslední perspektivou je učení a růst. Zde je řešena otázka spokojenosti a loajality zaměstnanců. Řeší se též zvyšování jejich kvalifikace, rozdělení pravomocí, využití informačních systémů a jiné.

Výčet aktivit u jednotlivých perspektiv je pouze orientační. Jedná se o ty nejdůležitější činnosti, které se v jednotlivých okruzích řeší. (Kaplan, 2005)





Obrázek 1 Balanced Scorecard

*Zdroj: (vlastnicesta.cz, 2013)*

Strategie firmy se musí promítat do všech čtyř perspektiv, zároveň je kladen velký důraz na provázanost jednotlivých složek modelu. Konkrétně vyjádřeno, každý podnik se snaží dosáhnout zisku, což se mu povede pouze v případě, že bude mít spokojené zákazníky, což je zase zapříčiněno dobře nastavenými interními procesy a schopnými a spokojenými zaměstnanci. BSC je velmi složitou metodou, u které je nutné mít minimálně základní představu o chodu podniku a vnitropodnikových vztazích. Pouze postupnou a důkladnou přípravou je možné dosáhnout správného provedení. (Kožená, 2007)

### 3.3.4 Benchmarking

Benchmarking je jednou z metod pro měření konkurenceschopnosti, současně je jednou z metod využívaných v systémech měření jakosti. V tomto případě lze chápat systém jakosti jako součást managementu organizace, který by měla garantovat maximální spokojenost zákazníků při minimálních nákladech. Pro vytváření toho systému existují nejrůznější koncepce (například ISO, TQM).

O benchmarkingu můžeme prohlásit, že jde o jednu z nejvíce doporučovaných metod pro měření výkonosti a konkurenceschopnosti. Dále ho lze vymezit jako systematický a souvislý proces porovnávání a měření produktů a procesů. Benchmarking je vymezován mnoha způsoby. Podle toho, co je zájmem zkoumání, se dělí na:

- konkurenční,
- funkcionální,
- procesní.

V případě konkurenčního benchmarkingu hovoříme o produktu či výkonosti přímých konkurentů. Je uplatňován mezi výrobcí stejného produktu či poskytovateli stejných služeb. Jeho cílem je srovnání hlavních ukazatelů výkonnosti.

Funkcionální benchmarking porovnává jednu či více funkcí určitého podniku (např. porovnání záručního servisu několika podniků).

Poslední je takzvaný benchmarking procesní (někdy uváděn jako generický), zde se provádí porovnání a měření u konkrétního procesu. Porovnání není poté vázáné pouze na přímého konkurenta.

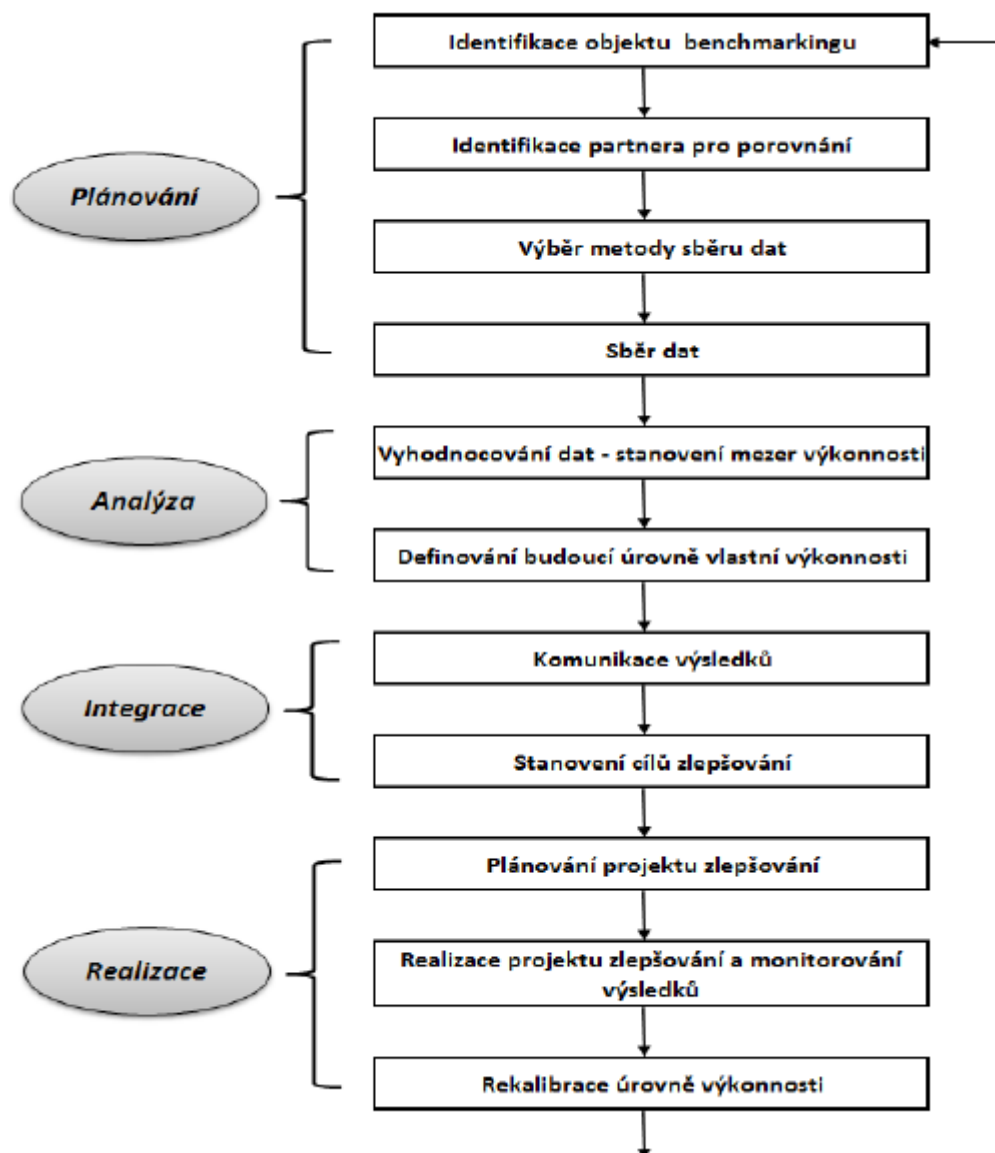
Podle toho, kde je samotné porovnávání a měření prováděno, se benchmarking rozlišuje na interní a externí.

- Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace. Tento druh není realizovatelný v případě malých a středních podniků, jelikož je zde málo aktivit, které by byly v rámci podniku porovnatelné.
- Externí benchmarking je v případě, kdy porovnávání aktivit, procesů a jiných podnikových činností probíhá mezi dvěma či více organizacemi.

U benchmarkingu obecně není stanoveno, kolik kroků a za jakých podmínek by mělo být vykonáno. Záleží na podniku, jak tento typ analýzy provede, nejčastěji se ovšem využívá desetikrokový algoritmus. Benchmarking je řazen mezi velmi přínosné metody, protože je založen na porovnání se silnými podniky. Mimo to přispívá k lepšímu pochopení podnikových aktivit a může podporovat generování nových nápadů. (Nenadál, 2004)

## Metodika benchmarkingu

V první řadě je nutné zmínit, že neexistuje jednotný předpis, jak má tato analýza probíhat. Nejsou tedy přesně stanovena pravidla a postup pro realizaci tohoto nástroje. Nicméně podle odborné literatury je možno rozdělit benchmarking na čtyři fáze: plánování, analýzu, integraci a realizaci. Tyto oblasti se poté rozdělují na další etapy. Jednotlivé fáze a etapy jsou zobrazeny na obrázku, který je uveden níže. Celý projekt by měl zpravidla probíhat v časovém intervalu přibližně tří až šesti měsíců.



Obrázek 2 Benchmarking

Zdroj: (Nenadál, 2004,136)

### 3.4 Finanční analýza

Na konkurenceschopnost podniku je nutné nahlížet i z finančního hlediska. Pro podnik je důležité, aby vložený kapitál zhodnocoval. Dále je nutné vytvořit přehled hospodaření a finanční situace podniku, na základě toho se přijímají rozhodnutí a opatření do budoucnosti. Výsledný efekt finanční analýzy by měl vést ke zlepšení či alespoň udržení finančního zdraví podniku. Mimo uvedené může být cílem tohoto nástroje stanovit silné a slabé stránky podniku, zjistit jeho výkonost a pomocí závěru určit nástroje k řízení společnosti. Přínosy finanční analýzy mohou být různé a záleží na společnosti, co se rozhodne využít. Zde se využívá několik nástrojů pro zjištění stavu podniků. Konkrétně jsou to tyto:

- analýza poměrových ukazatelů,
- ukazatel ekonomické přidané hodnoty,

Pro tento typ analýzy je důležité znát informace o hospodaření podniku, ty se získávají z výkazů, které mají společnosti povinnost sestavovat.

Mezi takovéto výkazy zahrnujeme rozvahu, výkaz zisků a ztrát, cash flow, výroční zpráv a další.

Rozvaha je účetní výkaz, který zachycuje stav aktiv a pasiv. Tedy jinak řečeno dlouhodobého a krátkodobého majetku, a dále zdrojů financování. Je sestavována k určitému datu, zpravidla ke konci roku.

Výkaz zisků a ztrát na rozdíl od rozvahy neobsahuje informace o majetku. Zde se zachycují výnosy, náklady a výsledky hospodaření daného podniku. Tedy zda za určité období dosáhl zisku či ztráty.

Cash flow, jak název napovídá, sleduje peněžní toky podniku. Zachycuje zdroje tvorby peněžních prostředků a jejich využití. Slouží k posouzení skutečného stavu podniku. Ukazuje, kolik prostředků podnik vytvořil a jak je dále využil.

Na finanční analýzu lze také nahlížet z dvou pohledů, a to z vertikálního nebo horizontálního hlediska. Tyto dva typy se rozlišují podle toho, jak se k datům přistupuje.

- Horizontální analýza zkoumá veličiny v čase a vztahuje je k minulým účetním obdobím. Zaznamenání meziročních změn je možné pomocí různých postupů (nejvyžívanější jsou indexy a diference).
- Vertikální hodnotí položky účetních výkazů vzhledem k zvolené základně, nejčastěji k celkové bilanční sumě. (Kislingerová, 2005)

### 3.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

V případě horizontální a vertikální analýzy je sledován vývoj pouze jedné veličiny (položka rozvahy či výsledovky). Poměrová analýza zobrazuje vzájemný vztah mezi položkami. Postupy poměrové analýzy jsou často rozdělovány do několika skupin ukazatelů. Aby mohl podnik dlouhodobě fungovat, musí být rentabilní, likvidní a přiměřeně zadlužený. Z toho vychází analýza poměrových ukazatelů, která se dělí na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotové ukazatele výkonnosti.

#### Ukazatelé rentability

Tento ukazatel je v praxi nejsledovanější, a to protože informuje o dosaženém efektu, zapříčiněném vloženým kapitálem. Někdy bývá označován jako návratnost nebo výnosnost. Cílem je vyhodnotit zisk v poměru se zdroji, které byly do daného projektu vloženy. Jinými slovy poměřuje zisk dosažený společností se zdroji, které byly potřeba k dosažení dané zisku. Níže je uvedeno pár základní vzorců k výpočtu ukazatele rentability.

#### ROI - rentabilita vloženého kapitálu

$$\text{ROI} = \frac{EAT}{(\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje})}$$

(Managementmania, 2017)

#### ROA - rentabilita celkových vložených aktiv

$$\text{ROA} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

#### ROE - rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### ROS - rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk (EBIT, EAT)}}{\text{tržby}}$$

(Kuběnka, 2015, str. 45, 49, 50)

### **Ukazatelé aktivity**

Tento ukazatel demonstruje, jak efektivně jsou využívána aktiva podniku. Aktiva jsou členěna do několika skupin, tak je tomu i u analýzy ukazatele aktivity. Pro každé odvětví jsou typické různé hodnoty, a proto je nutné hodnotit jejich stav či vývoj ke vztahu k odvětví. Do této skupiny patří například následující ukazatelé.

#### **Obrat celkových aktiv**

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

#### **Obrat pohledávek**

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

(Kuběnka, 2015, str. 50)

#### **Ukazatelé zadluženosti**

Tento ukazatel sleduje vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Zadluženost, třeba i vysoká, nemusí být vždy známkou negativního stavu podniku. Naopak v dobře fungujících společnostech může vysoká finanční páka pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu. Níže je namátkově uvedeno pár vzorců, které slouží k výpočtu ukazatele zadluženosti.

#### **Celková zadluženost**

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### **Koeficient zadluženosti**

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Managementmania, 2017)

#### **Ukazatelé likvidity**

Jedná se o poměr mezi splatnými závazky podniku a výší likvidních aktiv. Vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Hodnoty nutné k výpočtu likvidity lze nalézt v rozvaze a ve výkazu zisků a ztrát. Aby byla společnost solventní, musí být i likvidní. Rozlišují se tři druhy likvidity: konkrétně běžná, pohotová a okamžitá.

### **Běžná likvidita**

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

### **Pohotová likvidita**

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

### **Okamžitá likvidita**

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

(Kuběnka, 2015, str. 54)

## **3.4.2 Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA)**

V případě, že je z výkazu zisků a ztrát patrné, že podnik vyprodukoval kladný hospodářský výsledek, nemusí to ovšem znamenat, že je kladný i ekonomický zisk. Tento ukazatel je právě na ekonomickém zisku založen, současně je charakterizován jako rozdíl zisku po zdanění a vynaložení nákladů na kapitál. Dále tento ukazatel vychází z cíle podnikání, tím je v každém případě vytvoření ekonomické přidané hodnoty. Mimo výše uvedená fakta v sobě tento ukazatel zahrnuje jak explicitní, tak implicitní náklady.

Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C,$$

kde jednotlivé položky znamenají:

- NOPAT – provozní výsledek hospodaření po zdanění,
- C – investovaný kapitál,
- WACC – průměrné náklady kapitálu. (Kislingerová, 2005)

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH NEBANKOVNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Tato kapitola bude pojednávat o současné situaci na nebankovním trhu. V první řadě bude věnována obecně situaci na tomto specifickém trhu, dále se zaměří na bližší popis dvou vybraných společností. Byly zvoleny dvě společnosti zabývající se úvěrováním, konkrétně Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s.

### 4.1 Současná situace na nebankovním trhu

Bilanční suma této části finančního trhu ke konci roku 2016 byla 382,9 mld. Kč. Po dobu více než pěti let tato část nedosáhla ani 10 % objemu rozvahy bankovního sektoru. V roce 2016 nebankovní sektor vykázal růst o 32,9 mld. Kč. Znamená to přerušení dosavadního vývoje, kdy se objem aktiv během posledních pěti let nějak významně neměnil.

Do trhu nebankovních institucí lze zahrnout několik typů společností, konkrétně leasingové společnosti, faktoringové, forfaitingové, investiční společnosti, investiční fondy, penzijní fondy a v neposlední řadě společnosti ostatního úvěrování. (Ministerstvo financí, 2017)

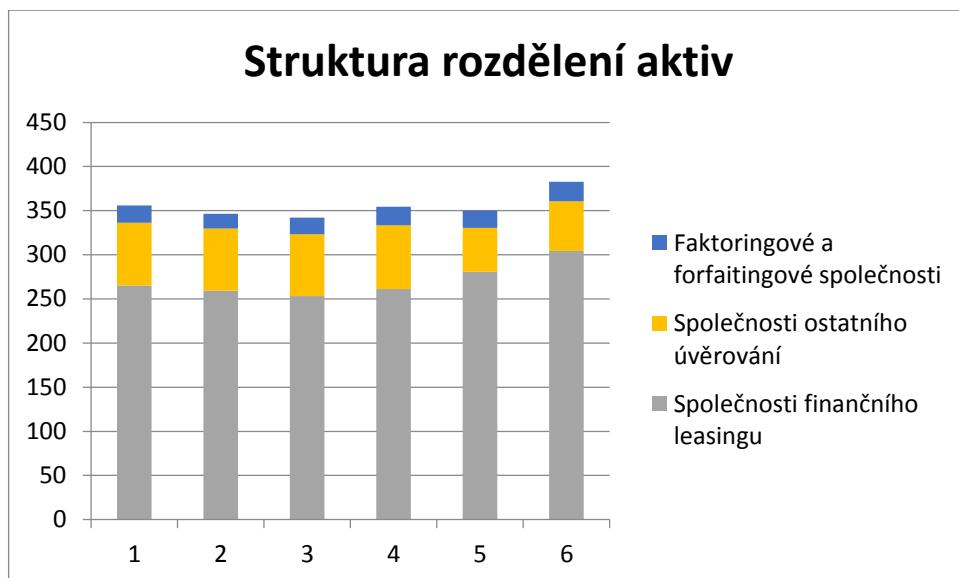
Níže je uvedena tabulka, která zobrazuje strukturu rozdělení aktiv u nebankovních subjektů na finančním trhu. Nejvyšší hodnoty vidíme u společností poskytující leasing, kde je také od roku 2013 zaznamenán růst objemu aktiv. Co se týče společností ostatního úvěrování, zde je spíše opačný trend, tedy objem aktiv klesá. U faktoringových a forfaitingových společností jsou hodnoty kolísavé. V tabulce je dále uvedena meziroční změna, a to v absolutní i v procentní hodnotě.

<i>K 31.12. (mld. Kč)</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Meziroční změna</i>	
							<i>absolutní</i>	<i>procentní</i>
<i>Společnosti finančního leasingu</i>	265,10	259,30	253,10	261,40	280,90	304,30	23,40	8,30
<i>Společnosti ostatního úvěrování</i>	71,30	70,50	70,30	72,20	49,80	56,20	6,40	12,90
<i>Faktoringové a forfaitingové společnosti</i>	19,70	16,60	18,70	20,90	19,30	22,40	3,20	16,30
<i>Celkem</i>	356,10	346,40	342,10	354,50	350,00	382,90	32,90	9,40

Tabulka 2 Struktura rozdělení aktiv

*Zdroj: (Zpráva o vývoji finančního trhu, 2016)*





Obrázek 3 Struktura rozdělení aktiv

*Zdroj: (Zpráva o vývoji finančního trhu, 2016)*

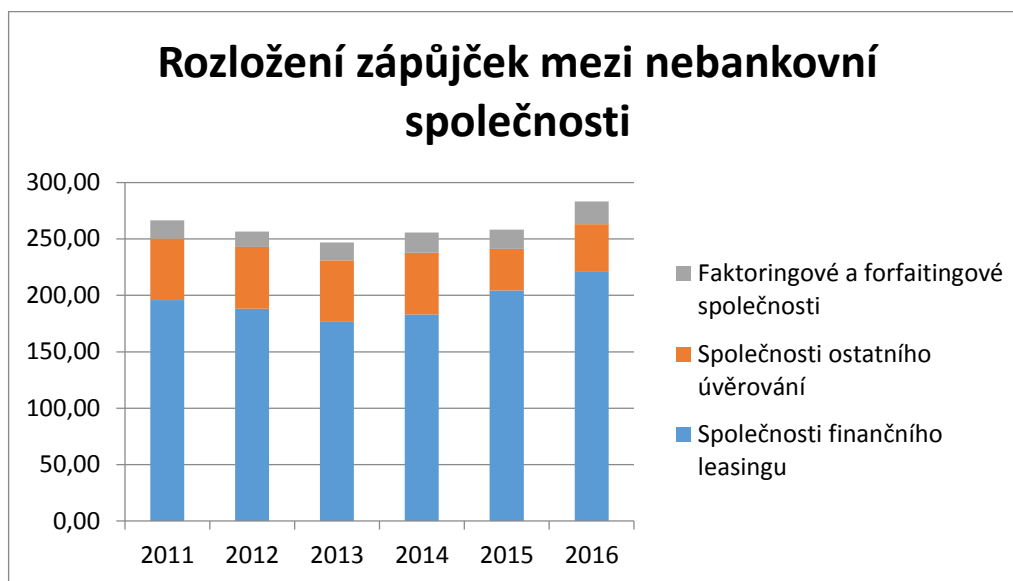
Další tabulka ukazuje, jaké je rozložení poskytnutých zápůjček mezi nebankovními subjekty, konkrétně jaké objemy připadají na jednotlivé typy společností. Opět největší objem nalezneme u poskytovatelů leasingu.

<i>K 31.12.</i> <i>(v mld. Kč)</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Meziroční změna</i>	
							<i>absolutní</i>	<i>procentní</i>
<b><i>Objem poskytnutých zápůjček</i></b>								
<i>Společnosti finančního leasingu</i>	195,70	188,30	176,40	183,10	204,20	220,80	16,60	8,10
<i>Společnosti ostatního úvěrování</i>	54,70	54,60	54,60	54,60	37,10	42,20	5,10	13,70
<i>Faktoringové a forfaitingové společnosti</i>	16,00	13,70	16,00	18,10	16,80	20,10	3,30	19,40
<b><i>Celkem</i></b>	<b>266,40</b>	<b>256,60</b>	<b>247,00</b>	<b>255,80</b>	<b>258,10</b>	<b>283,10</b>	<b>25,00</b>	<b>9,70</b>
<b><i>Podíl na zápůjčkách sektoru (%)</i></b>								
<i>Společnosti finančního leasingu</i>	73,50	73,40	71,40	71,60	79,10	78,00	-1,10	-1,40
<i>Společnosti ostatního úvěrování</i>	20,50	21,30	22,10	21,30	14,40	14,90	0,50	3,60
<i>Faktoringové a forfaitingové společnosti</i>	6,00	5,30	6,50	7,10	6,50	7,10	0,60	8,90

Tabulka 3 Rozložení zápůjček mezi nebankovními subjekty

*Zdroj: (Zpráva o vývoji finančního trhu, 2016)*

Výše uvedená tabulka je pro přehlednost převedena také do grafické podoby. Dle legendy je patrné, které barva představuje jaký nebankovní subjekt.



Obrázek 4 Rozložení zápůjček mezi nebankovní společnosti

*Zdroj: (Zpráva o vývoji finančního trhu, 2016)*

#### 4.1.1 Vliv regulace na nebankovní společnosti

Jak již bylo rozebráno v kapitole Dohled České národní banky, došlo na tomto trhu k razantním změnám. S platností nového zákona o spotřebitelském úvěru došlo k zásadnímu snížení počtu subjektů, které poskytují zápůjčky a úvěry. Konkrétně začátkem roku 2017 dosahoval počet společností na tomto trhu přibližně šedesát tisíc. Od června 2018 se počet těchto subjektů pohybuje v řádech desítek, tedy něco kolem osmdesáti.

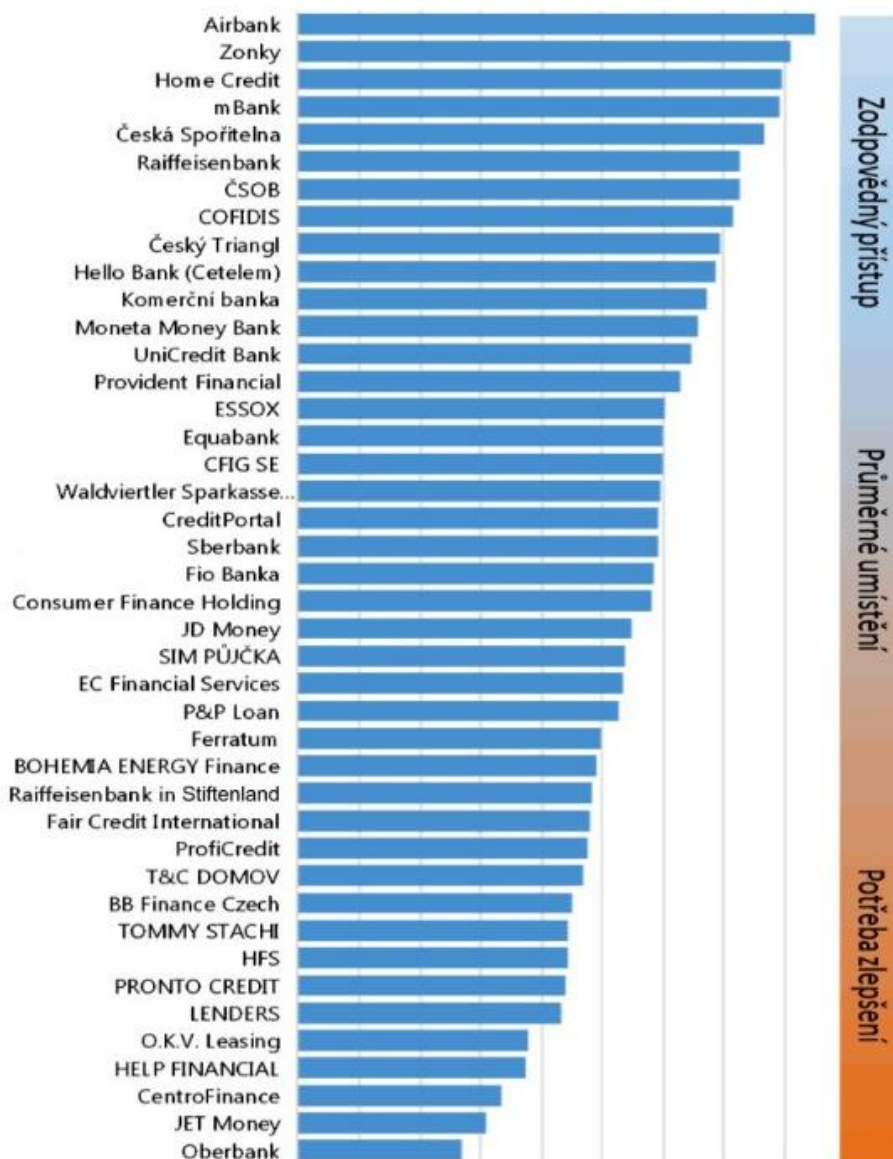
Česká národní banka od přijetí nového zákona obdržela 108 žádostí, z toho 5 zamítla a 19 jich nebylo dokončeno ze strany samotné společnosti. Oprávnění tedy v současné době vlastní 84 subjektů, které jsou oprávněny k poskytování této služby. K získání této licence bylo nutné splnit několik kritérií. Byla zjišťována důvěryhodnost podniku, průhlednost financování, odborná způsobilost a minimální hodnota počátečního kapitálu společností. Toto zásadní snížení počtu subjektů na tomto specifickém trhu zásadně ovlivní jeho další vývoj, ale na druhé straně přináší příležitost pro společnosti, které licenci již obdržely, rozšířit svůj tržní podíl. (ČT 24, 2018)

## 4.2 Srovnání poskytovatelů úvěrů a zápůjček

Práce bude dále zaměřena na poskytovatele úvěrů a zápůjček. V první řadě je nutné věnovat se situaci na tomto trhu. V této kapitole bude rozebráno postavení na tomto specifickém trhu, a to nejen postavení nebankovních společností, ale i společností bankovních. Tento průzkum byl zpracován neziskovou organizací Člověk v tísni, a to z důvodu neustále zvětšujícího se zadlužení a finančního úpadku občanů. Stát se s tímto problémem snaží bojovat pomocí regulací tohoto trhu, které provádí ČNB. Mimo to byl v roce 2016 přijat zákon o spotřebitelském úvěru.

Nezisková organizace Člověk v tísni se dlouhodobě snaží analyzovat příčiny extrémní zadluženosti občanů. Od roku 2009 mapuje trh poskytovatelů úvěrů a zápůjček. V rámci tohoto šetření stanovil tzv. index odpovědného úvěrování.

V rámci indexu odpovědného úvěrování je porovnáváno čtyřicet dva poskytovatelů spotřebitelských úvěrů, které nevyžadují zajištění. Autoři tohoto indexu vycházeli ze seznamu žadatelů o licenci u ČNB, kteří o ni žádali v souvislosti s novým zákonem o spotřebitelském úvěru. Zahrnutý nejsou banky, které neposkytují spotřebitelské úvěry, stavební spořitelny, leasingové společnosti a jiné. Tvůrci indexu odpovědného úvěrování porovnávali podniky dle ceny, transparentnosti a přístupu k zákazníkovi. Na níže uvedeném obrázku je řazení společností dle indexu odpovědného úvěrování. (Člověk v tísni, 2017)



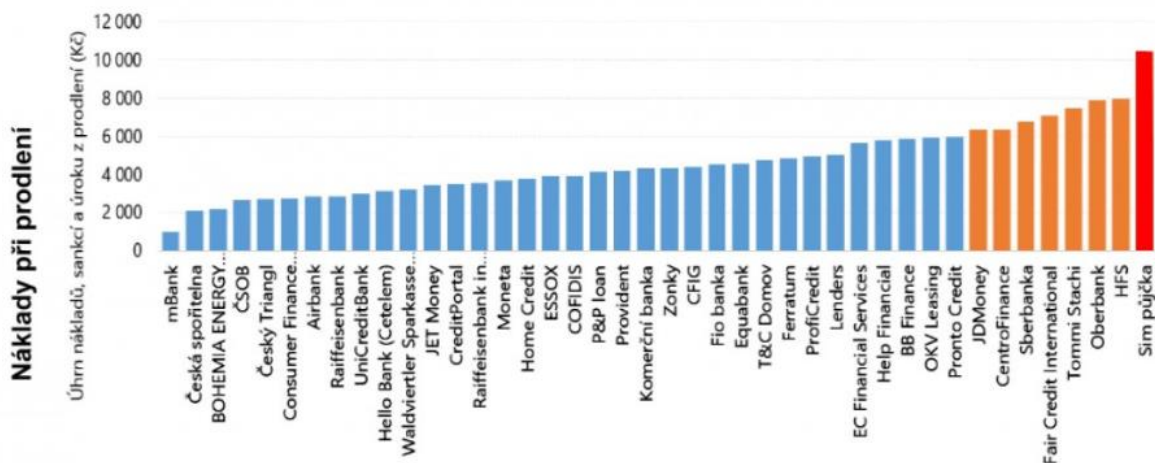
Obrázek 5 Index odpovědného úvěrování

Zdroj: (Člověk v tísni, 2017)

Při tvorbě této analýzy autoři vycházeli z faktu, že vyšší cena není negativní, v případě, že je transparentní, nicméně zvyšuje riziko dluhové pasti.

Dále byly poměřovány náklady při prodlení. V tomto modelu byl uvažován jeden scénář, konkrétně, že zákazník se dostane do finanční tísně a přestane splácet po půl roce a dluh naroste na šest splátek. Byly uvažovány i náklady na vymáhání, sankce a úroky z prodlení.

Ty společnosti, které si v porovnání vedou nejlépe, požadují při šestiměsíčním prodlení sankce kolem 2.000,-Kč, zatímco ty v hodnocení nejdražší žádají částku v rozmezí značně vyšším, konkrétně mezi 8.000 – 10.000,-Kč. Na níže uvedeném obrázku jsou společnosti seřazeny podle výše nákladů z prodlení. (Člověk v tísni, 2017)

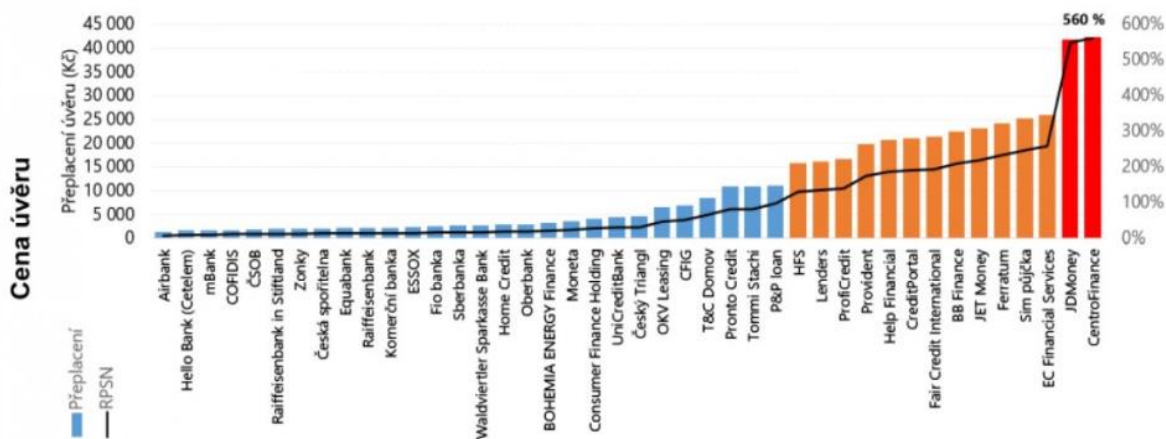


Obrázek 6 Náklady při prodlení

Zdroj: (Člověk v tísni, 2017)

V tomto hodnocení si nejlépe stojí mBank, naopak nejhůř hodnocená je společnost Sim půjčka. Náklady při prodlení jsou důležitým kritériem při rozhodování zákazníka.

Další graf obsahuje řazení společností dle ceny úvěru, ta taktéž hraje pro zákazníky klíčovou roli. Černá čára v grafu představuje výši sazby RPSN.



Obrázek 7 Cena úvěru

Zdroj: (Člověk v tísni, 2017)

Z tohoto hlediska je nejnižší cena u Airbank, na druhé straně nejdražší spotřebitelský úvěr poskytuje společnost CentroFinance. U této společnosti RPSN dosahuje 560 %. Cena úvěru a RPSN je nejdůležitějším kritériem pro zákazníky. Je to klíčové hledisko, podle kterého se potencionální zákazníci rozhodují při volbě vhodné společnosti.

Další byla zjišťována transparentnost podmínek a vstřícnost komunikace se zákazníkem. V oblasti transparentnosti bylo zjištěno, že téměř třetina nabízejících nemá na webu kalkulačku splátek, informace lze zjistit až po zavolání či vložení osobních údajů. Stejný počet společností nemá na webu konkrétně uvedeny náklady, které budou požadovány při prodlení. Obchodní podmínky zveřejňuje přibližně 88 % společností, ve většině případů však neobsahují kompletní informace.

V oblasti přístupu k zákazníkům je taktéž velký prostor pro zlepšení. Většina společností opožděnou platbu od klienta primárně použije na jiný účel než na splátku jistiny. V první řadě jsou na úhradu nákladů, sankcí či úroků. V případě, že dojde na situaci, kdy je nutné dluh vymáhat, volí většina společností exekuci.

Práce bude pokračovat charakteristikou dvou společností, na které bude zaměřena také praktická část práce. Byly zvoleny společnosti Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s.; obě společnosti působí na trhu nebankovních společností a mimo jiné poskytují spotřebitelské úvěry. Home Credit, a. s., je tahounem trhu nebankovní úvěrových společností. Co do objemu poskytnutých úvěrů obsazuje přední příčky, jak je již patrné z předchozího textu. Vysoko v žebříčcích se drží i díky důvěryhodnosti a zodpovědnému přístupu ke klientům. Nicméně společnost Profi Credit, a. s., v hodnocení spíše zaostává a jsou zde prostory pro zlepšení.

### **4.3 Profi Credit Czech, a. s.**

Informace pro tuto část práce byly získány z výroční zprávy této společnosti za rok 2016. Tato společnost vznikla v roce 1994, v té době působila pod názvem Profireal, a. s. Ke změně na Profi Credit Czech, a. s., došlo v roce 2008. Společnost se nejprve věnovala obchodu s nemovitostmi a odkupu a správě pohledávek. V nebankovním sektoru začala tato společnost působit v roce 2000. V tomto období počala nabízet úvěry běžným občanům. V současnosti má tento podnik široké portfolio produktů určených pro fyzické i právnické osoby.

Profi Credit Czech, a. s., je součástí nadnárodní finanční skupiny Profireal Group SE se sídlem v Nizozemsku. Při rozšíření portfolia (v roce 2000) skupina současně zahájila i ex-

panzi na další evropské trhy. Jako první vstoupila na Slovensko, kde byla založena dceřiná společnost Profi Credit Slovakia, s. r. o. Další expanze následovala v roce 2004, v tomto roce byla založena další dceřiná společnost, tentokrát v Polsku. V roce 2006 dále vstoupila na bulharský trh, a nakonec v roce 2013 i do Ruska.

Produkty této společnosti jsou nabízeny formou přímého prodeje, tedy prostřednictvím sítě úvěrových poradců.

#### **4.3.1 Nabídka produktů**

Jak už bylo výše zmíněno, tato společnost poskytuje úvěry fyzickým a právnickým osobám, ale i běžným občanům. Úvěry pro občany jsou vedeny jako neúčelové, na druhé straně zápůjčky určené fyzickým a právnickým osobám jsou účelové. Úvěry a zápůjčky jsou vypláceny bez poplatků za schválení a vždy bezhotovostním převodem na účet klienta. Většina produktů této společnosti je vysoce dostupná.

Osobní úvěr je určen občanům s pravidelným příjmem (ze zaměstnání, starobního důchodu, a jiné). Výše tohoto úvěru se pohybuje mezi 10.000,-Kč až 166.000,-Kč, s dobou splacení od 12 do 48 měsíců. K žádosti o tento typ úvěru není nutné dokládat účel. U tohoto produktu je zaveden motivační bonus při řádném splácení.

Pro fyzické osoby a živnostníky jsou zavedeny produkty ProFi MINI a ProFi MINI+. Jedná se o krátkodobé poskytnutí prostředků s částkou ve výši 15.000,-Kč až 50.000,-Kč se splatností od tří do 24 měsíců.

Právnickým osobám je nabízena zápůjčka ProFi BONUS. Tento typ produktu je vhodný k modernizaci provozovny, nákupu vybavení či zařízení pro podnikání. Zde je nabízena částka od 30.000,-Kč do 200.000,-Kč, s dobou splatnosti od 12 do 60 měsíců.

Jak spotřebitelské, tak i podnikatelské úvěry je možno využít i k refinancování stávajících závazků k bankovním i nebankovním institucím a jiným orgánům.

Společnost se snaží zodpovědně přistupovat k úvěrovému zatížení občanů České republiky, a proto bonitu budoucích klientů ověřuje ve veřejných i soukromých rejstřících dlužníků.

#### **4.3.2 Vývoj společnosti Profi Credit Czech, a. s.**

Nyní bude nastíněno v krátkosti pár čísel o vývoji společnosti během tří let, konkrétně v letech 2014, 2015, 2016. Jedná se o doplnění k výše uvedeným údajům. V níže uvedené

tabulce nalezneme vývoj počtu poskytnutých úvěrů v kusech a v nominálních hodnotách. Dále v ní bude uvedeno, jak velký podíl z celkových poskytnutých produktů jsou zaměstnanecké úvěry a jak velký podíl jsou úvěry poskytnuté podnikatelům. Z další tabulky bude patrné složení a počty zaměstnanců popisovaného podniku.

<i>Poskytnuté úvěry</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Počet (ks)	27 483	26 821	24 945
Nominální hodnota (v tis. Kč)	2 148 106	2 142 782	2 396 481
Podíl zaměstnaneckých úvěrů na celkové produkci (v %)	82,94	84,36	83,32
Podíl podnikatelských úvěrů na celkové produkci (v %)	17,06	15,64	16,68

Tabulka 4 Poskytnuté úvěry Profi Credit Czech, a. s.

*Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti, 2017)*

Z hodnot v tabulce je patrný menší pokles počtu poskytnutých produktů za sledovaná tři roční období. Oproti tomu nominální hodnota stále roste. Rozdíl je dán tím, že je poskytováno méně produktů, ale s větší hodnotou. Na celkové produkci mají většinový podíl zaměstnanecké úvěry.

<i>Počet osob</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Externí úvěroví pracovníci (osob)	930	1 051	609
Externí inkasní pracovníci (osob)	58	56	57
Ostatní zaměstnanci (osob)	196	206	211

Tabulka 5 Počet zaměstnanců/spolupracujících osob

*Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti, 2017)*

V druhé tabulce jsou uvedeny počty osob, zaměstnaných či spolupracujících s touto společností. U externích pracovníků je zaznamenána klesající tendence, zatímco počty ostatních zaměstnanců stále rostou. (Ministerstvo spravedlnosti, 2017)

#### **4.4 Home Credit, a. s.**

Informace pro tuto část byly získány ve výroční zprávě této společnosti za rok 2016. Tato společnost vznikla v roce 2005 transformací společnosti Home Credit Finance, a. s., Došlo



k rozdělení společnosti z důvodu oddělení aktivit souvisejících se správou majetkových účastí v zahraničních dceřiných společnostech a podnikatelských aktivit týkajících se spotřebitelského financování v České republice. Tato společnost je součástí skupiny, která se řadí mezi přední poskytovatele spotřebitelského financování, a to ve střední a východní Evropě a Asii. Holdingovou společností skupiny Home Credit je společnost Home Credit B. V., sídlící v Nizozemsku. Předmětem podnikání této společnosti je poskytování úvěrů, a to zejména fyzickým osobám.

#### **4.4.1 Nabídka produktů**

I tato společnost nabízí účelové i neúčelové úvěry. Dále nabízí konsolidaci, kreditní karty, revolvingové úvěry a mimo to i autoúvěry a nákup na splátky.

Neúčelové hotovostní úvěry nabízí tato společnost již od roku 2003, v současné době mezi hlavní reprezentanty patří Telefonní půjčka a Online půjčka. Peníze jsou klientovi vyplaceny buď převodem na běžný účet, nebo výplatou v hotovosti. Peníze v hotovosti jsou vyplaceny na pobočkách pošty. U těchto úvěrů dále nabízí možnost podpisu smlouvy elektronicky, a to přes tzv. SMS podpis. Díky tomuto procesu jsou smlouvy vyřízeny do několika minut.

Jak už bylo výše uvedeno, společnost nabízí i účelové spotřebitelské úvěry. Tento typ produktu lze se společností uzavřít na řadě míst, mezi které patří obchodní řetězce, drobní nezávislí prodejci, cestovní kanceláře, e-shop a další. S těmito institucemi má Home Credit sepsané smlouvy o zastoupení. Spotřebitelským úvěrem může být financována černá technika (televizory, a jiné), bílé zboží (ledničky, pračky, a jiné), nábytek, počítače, zahradní technika a podobné.

Vedle účelových a neúčelových zápůjček nabízí tato společnost i revolvingový úvěr. Jedná se o dlouhodobý, opakovatelný a obnovitelný úvěr. Klient má k dispozici finanční částku na výši dohodnutého úvěrového rámce. Každým čerpáním se disponibilní zůstatek sníží, a každou uhrazenou splátkou se naopak zůstatek zvýší. Tento typ produktu je určen zejména pro klienty s dobrou platební morálkou. K revolvingovým kartám společnost od roku 2006 nabízí i kreditní karty. Hlavní výhodou kreditních karet je bezúročné období, kdy klient může využívat prostředky bez toho, aby platil úrok. Takové období může trvat až 51 dní. Mezi klíčové produkty popisované společností patří i takzvaná karta Premia, ta kromě běžných vlastností kreditní karty nabízí i věrnostní program. Karetní produkty představují velmi výnosný produkt v rámci úvěrových portfolií.

V rámci konsolidace společnost nabízí neúčelové hotovostní úvěry, které na jedné straně ukončují staré závazky, a na straně druhé vzniká nový úvěr. Nicméně díky tomuto produktu je možné klientovi výrazně snížit měsíční splátku. Nový konsolidační úvěr může nabídnout delší dobu splatnosti a také může dojít k odstranění některých duplicitních služeb.

Jak už bylo výše zmíněno, mimo klasické úvěry tato společnost nabízí i takzvaný auto-úvěr. Ten slouží k financování dopravní techniky, v první řadě ojetých osobních automobilů a užitkových vozidel. Tento typ produktu lze v současné době získat na více než 400 obchodních místech. Jako doplňková služba je k němu nabízeno havarijní a povinné smluvní pojištění ve spolupráci s několika pojišťovnami.

#### 4.4.2 Vývoj společnosti Home Credit, a. s.

Níže je opět uvedena tabulka, které dokresluje obrázek o společnosti. Home Credit informace o svém podnikání nerozvádí do detailu jako předešlá společnost.

<i>Obchodní výsledky</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Poskytnuté úvěry (v tis. Kč)	8 705 419	10 320 638	11 501 190
Počet obchodních míst (v ks)	3 488	3 658	2 673
Počet zaměstnanců (v ks)	677	727	696

Tabulka 6 Obchodní výsledky Home Credit, a. s.

*Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti, 2017)*

Společnost Home Credit bohužel nezveřejňuje, kolik úvěrů poskytla, pouze vyčísluje celkovou sumu. Celá částka byla poskytnuta v rámci úvěru pro běžné občany, neboť tato společnost úvěry pro podnikatele neposkytuje. Home Credit nevyužívá externích úvěrových poradců ani inkasních pracovníků. Své produkty nabízí pomocí smluv o zastoupení s různými institucemi.

Částka poskytnutých úvěrů má rostoucí tendenci. Naopak co se týče obchodních míst, ty za poslední tři roky ubývaly. Jelikož se jedná o pokrokovou společnost, kde se v první řadě využívá uzavírání smluv prostřednictvím internetu či telefonu, hrají obchodní místa minimální význam. (Ministerstvo spravedlnosti, 2017)

## **5 ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH NEBANKOVNÍCH SPOLEČNOSTÍ**

V této kapitole bude provedena finanční a nefinanční analýza dvou vybraných společností, které se budou dále porovnávat. Pro toto porovnání byla vybrána společnost Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s. První zmíněná společnost je jednou z mnoha na tomto trhu; příliš nevyniká, ale řadí se mezi solidní společnosti. Druhá zmíněná, tedy Home Credit, a. s., je největším podnikem v tomto oboru podnikání v žebříčcích České leasingové asociace, co do objemu poskytnutých spotřebitelských úvěrů.

### **5.1 Finanční analýza**

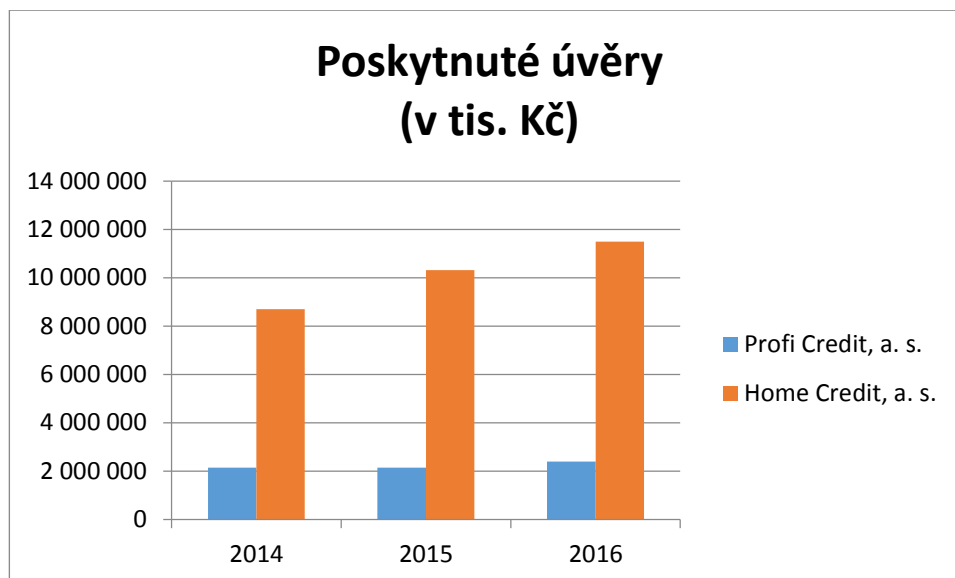
Jak již bylo výše zmíněno, finanční analýza je nedílnou součástí hodnocení stavu podniku. Údaje vycházející z této analýzy přinášejí nezbytné informace o finančním stavu podniku pro akcionáře, investory či zaměstnance podniku. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou využívány výroční zprávy podniků, a to konkrétně informace z rozvah a výkazů zisků a ztrát. Tyto dokumenty mají podniky povinnost zveřejňovat a jsou dohledatelné v obchodním rejstříku, který spravuje Ministerstvo spravedlnosti.

Finanční analýza u tohoto typu společností se zásadně liší od analýz tvořených u výrobních či prodejních podniků. V nebankovních společnostech, podobně jako v bankovních či jiných finančních institucích, není tvořen fyzický výstup v podobě statků. Mimo to nejsou potřeba žádné zásoby. Není zde možné počítat ukazatele aktivity; je zde ale možné počítat ukazatele rentability, solventnosti či likvidity. Hodnoty nutné pro výpočet finanční analýzy byly získány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Níže vypracovaná finanční analýza se bude zabývat dvěma podniky, konkrétně Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s. Každý podnik má jiné postavení na trhu, Home Credit, a. s., je jednou z vůdčích a největších nebankovní institucí poskytující úvěry a zápůjčky. Na druhé straně Profi Credit Czech, a. s., se řadí spíše mezi objemově menší.

#### **Poskytnuté úvěry**

Na začátek je zde uveden graf, který porovnává celkové objemy poskytnutých úvěrů za sledované tři roky. Graf obsahuje stejné časové období, jaké bude zpracovááno i ve finanční analýze. Vybrané podniky budou sledovány pouze za roky 2014, 2015, 2016.



Obrázek 8 Poskytnuté úvěry

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Již z prvního grafu je patrné, že objemy poskytnutých produktů od Home Credit, a. s., za sledované období převyšují objemy poskytnutých produktů od Profi Credit Czech, a. s. V grafu jsou uvedena data pouze za období sledované v rámci finanční analýzy.

### Zisk

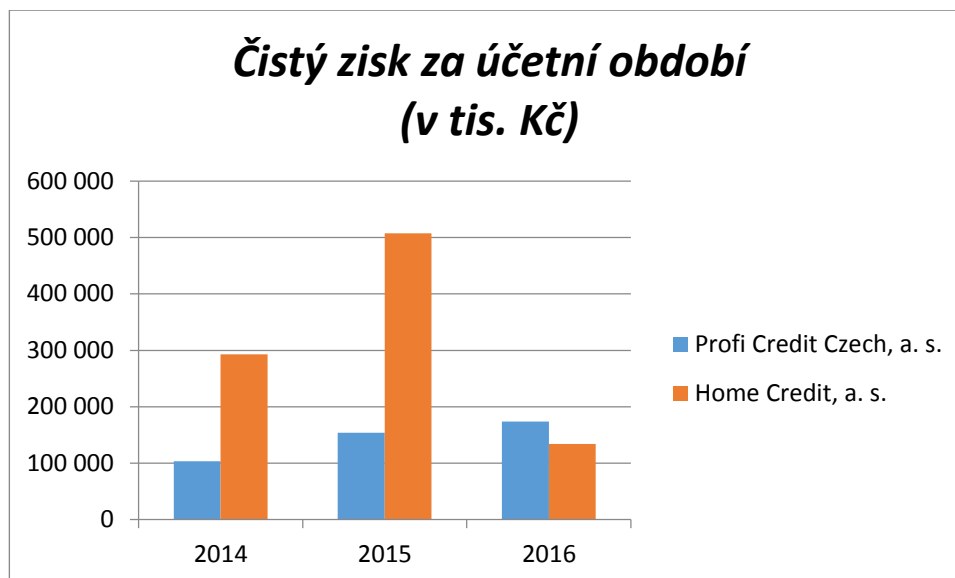
V první řadě je nutné stanovit čistý zisk za účetní období (dále EAT), který slouží jako základní kritérium pro posuzování úspěšnosti podniku. Hraje zásadní roli při stanovování budoucích plánů a cílů podniku či při rozhodování o budoucích investicích. Klíčový význam má pro akcionáře, věřitele a další subjekty.

<b>Čistý zisk za účetní období (v tis. Kč)</b>			
<b>Společnost</b>	<b>Rok</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Home Credit, a. s.	292 763	507 263	133 789
Profi Credit Czech, a. s.	103 569	153 800	173 933

Tabulka 7 Čistý zisk za účetní období

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Pro lepší přehlednost je čistý zisk za účetní období zobrazen i v grafu. Vidíme, že v roce 2015 došlo ve společnosti Home Credit, a. s., k velkému nárůstu zisku. V dalším roce následoval razantní propad.



Obrázek 9 Čistý zisk za účetní období

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Zisk je jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Udává nám prvotní přehled o stavu podniku. Lze ho snadno nalézt ve výkazu zisků a ztrát bez zbytečných a zdlouhavých propočtů. Dále již budou následovat konkrétní výpočty finančních ukazatelů. Kapitola se zaměří na ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

### 5.1.1 Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability lze také označit za ukazatele výnosnosti či profitability. Tento ukazatel je považován za měřítko schopnosti podniku tvořit nové zdroje nebo dosahovat zisku, jinak řečeno jak efektivně využívá vložený kapitál. Obecně je to vyjádření poměru zisku k částce vloženého kapitálu.

#### **Rentabilita celkových aktiv – ROA**

Dalším ukazatelem využívaným ve finanční analýze je rentabilita celkových vložených aktiv (dále ROA). Vyjadřuje míru zhodnocení celkových vložených aktiv. Tento výpočet nám stanoví celkovou efektivnost podniku. Čím vyšších hodnot společnost dosahuje, tím lepších výsledků je dosahováno. V tabulce níže jsou uvedeny hodnoty ROA u obou porovnávaných společností.

<b>Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)</b> (v %)			
<b>Společnost</b>	<b>Rok</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Home Credit, a. s.	9,90	15,32	4,21
Profi Credit Czech, a. s.	2,50	3,67	4,29

Tabulka 8 Rentabilita celkových vložených aktiv

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Hodnoty ROA se zásadně liší. Společnost Home Credit, a. s., dosahuje v letech 2014 a 2015 několikanásobně vyšších hodnot tohoto ukazatele. V roce 2016 nastává zvrát a hodnota ROA společnosti Profi Credit Czech, a. s., dosahuje vyšší hodnoty než společnost konkurenční. Interpretovat výsledky lze takto: V roce 2014 společnosti Home Credit, a. s., přinesla každá koruna celkových aktiv 9,9 % zisku, zatímco společnosti Profi Credit Czech, a. s., pouze 2,5 % zisku.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podnikání vložen akcionáři či vlastníky podniku. Poskytuje informace zejména pro majitele firmy, případně konkurenty. Pro věřitele nemá žádnou vypovídací schopnost. Vyjadřuje míru zhodnocení vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Čím vyšší je dosažená hodnota, tím lépe pro vlastníky. Hodnota ROE by měla být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů.

<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b> (v %)			
<b>Společnost</b>	<b>Rok</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Home Credit, a. s.	21,21	33,79	11,79
Profi Credit Czech, a. s.	8,20	10,72	11,16

Tabulka 9 Rentabilita vlastního kapitálu

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

I zde dosahuje společnost Home Credit, a. s., několikanásobně větších hodnot než společnost konkurenční. Prostředky vložené do podnikání jsou více zhodnoceny ve společnosti Home Credit, a. s. Interpretovat výsledky lze takto: V roce 2014 společnosti Home Credit, a. s., přinesla každá koruna vlastního kapitálu vložená do podnikání 21,21 % zisku.

### 5.1.2 Ukazatelé zadluženosti

Další oblastí, které se věnuje finanční analýza, je zadluženost podniku. Konkrétně se zde počítá celková zadluženost a míra zadluženosti. Níže jsou uvedeny tabulky s výpočty pro jednotlivé ukazatele.

#### Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje, jak velká část celkových aktiv je kryta z cizích zdrojů. Vyšší hodnoty mohou přinášet riziko pro akcionáře či věřitele společnosti. Standardní míra zadlužení je mezi 60 až 70 %. Hodnota tohoto ukazatele nesmí překročit 100 %, to by znamenalo, že je podnik předlužený a tudíž že nebude schopen plnit své závazky a pravděpodobně ukončí svoji činnost. V dobře fungující společnosti může vysoká zadluženost pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu.

<i>Celková zadluženost (v %)</i>			
<i>Společnost</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Home Credit, a. s.	53,32	54,67	64,29
Profi Credit Czech, a. s.	66,93	64,18	60,48

Tabulka 10 Celková zadluženost

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Výše uvedené hodnoty lze interpretovat například takto: V roce 2014 společnost Home Credit, a. s., měla 53,32 % celkových aktiv financovaných z cizích zdrojů; v roce 2014 měla společnost Profi Credit Czech, a. s., 66,93 % celkových aktiv financovaných z cizích zdrojů. Z tabulky je patrné, že hodnota celkové zadluženosti se u Home Credit, a. s., pohybuje v rozmezí od 53,32 do 64,29 %, u druhé sledované společnosti, tedy Profi Credit Czech, a. s., je v rozmezí 60,48–66,93 %. Zadluženosti u obou společností se pohybují v podobných hodnotách. U první sledované společnosti má tento ukazatel rostoucí tendenci, u druhé společnosti je tendence spíše klesající, tedy že společnost Profi Credit Czech, a. s., snižuje zadlužení podniku.

## Míra zadluženosti

<i>Míra zadluženosti (v %)</i>			
<i>Společnost</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Home Credit, a. s.	114,23	120,58	180,06
Profi Credit Czech, a. s.	219,69	187,35	157,47

Tabulka 11 Míra zadluženosti

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Hodnota míry zadluženosti se u společnosti Home Credit, a. s., pohybuje v rozmezí od 114,23 do 180,06 %; u společnosti Profi Credit, a. s., v rozmezí od 157,47 do 219,69 %. Zde již jsou rozdíly v hodnotách znatelnější. Cizí zdroje by správně neměly překročit jedena-půlnásobek vlastního kapitálu. Z tohoto pohledu jsou společnosti ve sledovaném období v pořádku, ani v jednom případě nebyl cizí kapitál vyšší než vlastní.

### 5.1.3 Ukazatelé likvidity

Ukazatel likvidity se zaměřuje na schopnost podniku dostát svým závazkům. Nejčastěji se dělí na tři, a to na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Pohotová likvidita vyjadřuje běžnou likviditu sníženou o zásoby. Tento typ likvidity není vhodné počítat u společnostech, na které je zaměřena tato práce. Nebankovní společnosti nejsou totiž výrobní ani prodejní podniky, takže většinou netvoří žádné zásoby.

#### Běžná likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje, jak pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Vychází ze situace, jak by byl podnikatel schopen pokrýt své závazky, kdyby okamžitě zpeněžil veškerá svoja aktiva. Doporučená hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5. Níže v tabulce je vypočítána běžná likvidita pro obě společnosti.

<i>Běžná likvidita</i>			
<i>Společnost</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Home Credit, a. s.	3,10	2,93	2,62
Profi Credit Czech, a. s.	6,66	4,72	6,00

Tabulka 12 Běžná likvidita

*Zdroj: (vlastní zpracování)*



Z tabulky je patrné, že pouze jedna z hodnot se přibližuje stanovené hranici, jsou vychýleny z doporučených hodnot. Důvodem je předmět podnikání analyzovaných podniků. Jedná se o společnosti poskytující úvěry a zápůjčky, součástí této tohoto výpočtu jsou i oběžná aktiva, která obsahují i pohledávky z obchodních vztahů. Tímto faktem je tento typ ukazatele značně ovlivněn. Lepší vypovídací schopnost má okamžitá likvidita.

### **Okamžitá likvidita**

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2–0,5. Vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit své splatné závazky z krátkodobého finančního majetku. Ideální stav je, když je tato hodnota 1, na druhé straně by neměla klesnout pod 0,2. U společností poskytujících úvěry a zápůjčky má okamžitá likvidita lepší vypovídací schopnost než likvidita běžná. Je to zapříčiněno tím, že se zde nezapočítávají pohledávky z obchodních vztahů, které u tohoto typu společností hodnotu běžné likvidity zásadně zvyšují.

<i>Okamžitá likvidita</i>			
<i>Společnost</i>	<i>Rok</i>		
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Home Credit, a. s.	0,24	0,43	0,62
Profi Credit Czech, a. s.	0,07	0,04	0,05

Tabulka 13 Okamžitá likvidita

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Z tabulky je patrné, že hodnoty u společnosti Home Credit, a. s., jsou v doporučeném rozmezí, společnost je tedy z pohledu okamžité likvidity v pořádku. U společnosti Profi Credit Czech, a. s., hodnoty v normě nejsou – jsou velmi nízké. Znamená to, že tato společnost takřka není schopna hradit své krátkodobé závazky z hotových peněz a peněz na běžném účtu.

### **5.1.4 Zhodnocení finanční analýzy**

První ukazatel, který byl v rámci finanční analýzy zjišťován, byl zisk. V roce 2014 a 2015 byla hodnota tohoto ukazatele o dost vyšší u společnosti Home Credit, a. s., v roce 2015 byl dokonce u této společnosti nejvyšší za celé sledované období, činil 507.263,-Kč. Zisk této společnosti v dalším roce (2016) razantně poklesl, a to na hodnotu 133.789,-Kč. V tomto roce společnost Profi Credit Czech, a. s., v zisku překonala konkurenční společnost, její zisk byl ve výši 173.933,-Kč.

Dalším zjišťovaným ukazatelem byla míra zhodnocení celkových vložených aktiv (ROA). Podobně jako u zisku v letech 2014 a 2015 byla společnost Home Credit, a. s., lepší než konkurenční společnost. V roce 2016 si naopak vedla lépe společnost Profi Credit Czech, a. s. Největší zhodnocení celkových aktiv za sledované období provedla společnost Home Credit, a. s., v roce 2015, kdy každá koruna celkových aktiv přinesla 15,32 % zisku, naopak nejmenší zhodnocení bylo v roce 2014 u společnosti Profi Credit Czech, a. s., kdy každá koruna celkových aktiv přinesla pouze 2,5 % zisku.

Mimo jiné byla zjišťována rentabilita vlastního kapitálu. I u tohoto ukazatele se projevuje stejný trend jako u předešlých dvou. V prvních dvou sledovaných letech si opět lépe vedla společnost Home Credit, a. s. Kapitál jí přinášel mnohonásobně větší přínos než druhé společnosti. Naopak v roce 2016 došlo téměř k vyrovnání ROE u obou společností. Každá koruna vlastního kapitálu přinesla nejvíce v roce 2015 u společnosti Home Credit, a. s., a to 33,79 %, naopak nejméně přinesl vlastní kapitál společnosti Profi Credit Czech, a. s., v roce 2014, a to pouhých 8,20 %.

Celková zadluženost je u obou společností velmi vysoká, ale stále v přípustných mezích. Hodnota tohoto ukazatele nesmí nikdy překročit 100 %, to by znamenalo, že je společnost předlužená.

Podobně i míra zadluženosti se pohybuje u obou společností na podobné úrovni. Jediná vychýlená hodnota je v roce 2014, kdy míra zadluženosti ve společnosti Profi Credit Czech, a. s., byla ve výši 219,69 %.

Poslední ukazatel řešený ve finanční analýze je likvidita společnosti. Zjišťována byla běžná a okamžitá. Tento ukazatel je velmi ovlivněn předmětem podnikání analyzovaných společností. Součástí výpočtu běžné likvidity jsou i pohledávky z obchodních vztahů. Tímto faktem je tento typ ukazatele značně ovlivněn. Lepší vypovídací schopnost má tedy okamžitá likvidita. U společnosti Home Credit, a. s., jsou hodnoty okamžité likvidity v doporučeném rozmezí, společnost je tedy z pohledu okamžité likvidity v pořádku. Naopak u druhé sledované společnosti, tedy u Profi Credit Czech, a. s., hodnoty v normě nejsou. Ukazatel nabývá velmi nízkých hodnot. Znamená to, že tato společnost takřka není schopna hradit své krátkodobé závazky z hotových peněz a peněz na běžném účtu.

Pro všechny výpočty byly použity výroční zprávy obou společností. Součástí tohoto dokumentu je i výkaz zisků a ztrát a rozvaha, ze kterých byla čerpána data pro výpočet finanční analýzy.

## 5.2 Nefinanční analýza

Další kapitola se bude zabývat nefinanční analýzou tohoto specifického odvětví. Finanční analýza sice podá okamžitý obrázek o stavu podniku, nicméně už nenabídne možnosti, jak dále postupovat, aby došlo ke zlepšení stávající situace. Nefinanční analýza nabízí v tomto ohledu více možností. Jelikož dochází k porovnání dvou podniků s rozdílným postavením na trhu, mohou se společnosti navzájem poučit. Konkrétně se tedy tato část, stejně jako předěšlá, zaměří na společnost Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s., a blíže rozebere jejich slabé a silné stránky. Pro tento účel bude využita tabulka sloužící k porovnání silných a slabých stránek, která vychází z matice SWOT. Jelikož hlavním předmětem podnikání obou společností je služba, jedná se tedy o odvětví, kde klíčovou roli hrají lidské zdroje. Proto bude zásadní část práce věnována hodnocení z hlediska spotřebitele a klienta. Pro potencionálního zákazníka při volbě produktu není směrodatná pouze cena, i když v některých případech tomu tak být může. Mimo částky, která bude v budoucnu uhrazena, ho zajímá také proces uzavření smlouvy, rychlost, s jakou budou prostředky vyplaceny, či to, jakým způsobem budou prostředky vyplaceny. V neposlední řadě klient hodnotí přístup osob vystupujících za firmu; zprostředkovatelů, kteří s klienty uzavírají smlouvy.

Pro nefinanční porovnání obou společností byly využívány informace, které zveřejňují na svých internetových stránkách a výročních zprávách. Údaje zveřejněné samotnými podniky byly doplněny o informace ze stránky Srovnávač půjček.

### 5.2.1 Silné a slabé stránky Home Credit, a. s.

Jako první se práce bude věnovat společnosti Home Credit, a. s., konkrétně nefinanční stránce tohoto podniku. Nejdříve zde bude vypracována matice silný a slabých stránek. První z uvedených společností je jednou z vůdčích firem na tomto trhu. Při prvotním náhledu silné stránky společnost Home Credit, a. s., jasně převyšují nad slabými.

Tato podkapitola se bude dále zabírat bližším popisem stavu podniku z nefinančního hlediska. Níže uvedené body v tabulce budou tedy blíže popsány a vysvětleny. Některé položky nemusejí jasně spadat do silných či slabých stránek a je možné na ně nahlížet z obou stran.

### Silné a slabé stránky Home Credit, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
-vysoký objem poskytnutých úvěrů -vysoký index zodpovědného úvěrování -nízká cena úvěru -nízké RPSN -kvalitní reklama -partnerství s různými společnostmi -společenská odpovědnost podniku -nabídka produktů -nabídka pojištění a doplňkových služeb	-vysoké náklady při prodlení pro klienta -nenabízí produkt pro drobné podnikatele a živnostníky -neosobní přístup -neexistence poboček

Tabulka 14 Silné a slabé stránky Home Credit, a. s.

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost Home Credit, a. s., má velké množství silných stránek; potvrzuje tím svoji pozici vůdce na trhu nebankovních poskytovatelů peněžní prostředků. Mezi výhody této společnosti patří zejména nízká cena úvěru, nízké RPSN, vysoká hodnota indexu zodpovědného úvěrování a další. Jinou silnou stránkou je reklama. V současné době se na internetu i v televizi objevují spoty, které mají prvky sitcomu a odkazují právě na společnost Home Credit, a. s. Mimo to je tato společnost jedním z hlavních sponzorů hokejového týmu v Liberci, kde nese jméno této společnosti i zimní stadion tohoto extraligového mužstva. Mezi další bezesporu významné výhody patří partnerství se společnostmi jako Datart, Mountfield, Euronics, EuroOil, Sconto nábytek a další. Tento pokrokový způsob jednání je možné považovat za výhodu, ale i nevýhodu. Tato společnost nemá žádné vlastní pobočky ani obchodní zástupce. Přístup ke klientům je tedy velmi neosobní a všechna jednání mezi klientem a společností probíhají prostřednictvím partnerů, telefonicky či elektronicky. V neposlední řadě se jako plus jeví i společenská odpovědnost podniku, té se podrobně budeme věnovat v další kapitole. Další silnou stránkou je nabídka produktů, neboť tato společnost kromě bezúčelových úvěrů nabízí i konsolidaci, financování auta, kreditní kartu a v neposlední řadě nákup na splátky. Tyto služby může poskytovat díky partnerství s výše uvedenými společnostmi.

Slabých stránek příliš nalezeno nebylo, řadí se sem zejména vysoká pokuta při prodlení a několik položek souvisejících s položkami na straně silných stránek. Jak již bylo výše zmíněno, jedná se například o neosobní přístup, neexistenci poboček či to, že při uzavírání produktů požaduje společnost minimum dokladů. Další slabá stránka souvisí s nabídkou produktů – portfolio společnosti je široké, ale zaměřené zejména na běžné spotřebitele. Produkt zaměřený na drobné podnikatele či živnostníky by mohl rozšířit stávající klientelu společnosti. K poskytování produktů je nutná licenci vydaná ČNB, kterou již tato společnost obdržela. Po regulaci nebankovního trhu zbyl jenom zlomek původních společností a Home Credit, a. s., je jednou z nich, což může být vnímáno jako příležitost pro rozšíření pozice na trhu, na druhé straně se v dnešní době objevuje hrozba v podobě Obecného nařízení na ochranu osobních údajů (dále GDPR). Jedná se o ucelený systém ochrany dat, který se dotkne veškerých organizací, které shromažďují či zpracovávají osobní data, tedy i zde popisovaných společností. Veškeré společnosti budou nuceny upravit způsob zpracování dat. Při porušení této směrnice hrozí vysoké pokuty. (Člověk v tísni, 2017), (Home Credit, a. s., 2018)

### **5.2.2 Silné a slabé stránky Profi Credit Czech, a. s.**

Dále se nefinanční analýza bude věnovat společnosti Profi Credit Czech, a. s. Tato společnost je znatelně menší a má velký prostor ke zlepšení. I zde bude práce pojednána v podobném duchu jako u předešlé společnosti. První bude matice, která bude porovnávat silné a slabé stránky. Ta bude dále blíže rozebrána a položky v ní uvedené rozebrány. Tato společnost nezabírá tak velký tržní podíl jako předchozí. Hned na první pohled zde slabé stránky jasně převažují nad stránkami silnými. Opět se zde vyskytuje několik položek, u kterých není jasně určeno, zda se jedná o silné, či slabé stránky. Nicméně u společnosti Profi Credit Czech, a. s., je větší prostor ke zlepšení.

### Silné a slabé stránky Profi Credit Czech, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
-společenská odpovědnost podniku -zapojení klienta do soutěží při uzavření úvěru či zápůjček -nabídka produktu pro drobné podnikatele a živnostníky -osobní přístup	-nízký objem poskytnutých úvěrů -nízký index zodpovědného úvěrování -vysoká cena úvěru -vysoké RPSN -výplata pouze na účet -nedostatečná propagace -zaměření pouze na jeden typ produktu -produkty poskytovány obchodními zástupci -nenabízí pojištění a doplňkové produkty

Tabulka 15 Silné a slabé stránky Profi Credit Czech, a. s.

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

U druhé porovnávané společnosti převažují spíše slabé stránky. Mezi ty lze zahrnout relativně nízký objem poskytnutých úvěrů, nízký index odpovědného úvěrování, vysokou cenu úvěru, vysoké RPSN a podobně. Dále se mezi ně řadí dva prvky, které jsou relativně snadno odbouratelné. Hovoříme o tom, že výplata úvěru je možná pouze bezhotovostní cestou na účet žadatele. Zde by bylo vhodné přidat více možností, aby mohl mít potencionální zákazník prostor k volbě. Druhý snadno odstranitelný fakt je nedostatečná propagace. I tato položka by byla snadno odstranitelná. Do slabých stránek se dále řadí body, které mají své protiklady i v silných stránkách. Hovoříme o nabídce produktů, tato společnost se zaměřuje pouze na jeden druh, a to poskytování neúčelových úvěrů a zápůjček pro běžné spotřebitele a neúčelových i účelových úvěrů a zápůjček pro drobné podnikatele a živnostníky. Rozšíření portfolia o další produkty, které by nebyly založeny na pouhé výplatě prostředků, by rozšířilo stávající klientelu společnosti a také by upevnilo její současnou pozici na trhu. Další položka, která má dvě strany, je způsob uzavírání produktů. Na jedné straně má tato společnost velmi osobní přístup, produkty jsou uzavírány prostřednictvím obchodních zástupců. Tyto osoby ovšem nejsou zaměstnanci společnosti Profi Credit Czech, a. s., a spolupráce probíhá pouze na základě smlouvy o spolupráci. Obchodní zástupci tedy nemusejí být seriózní a mohou negativně ovlivnit potencionálního zákazníka. Stejně tak mohou být klienti snáze klamáni. Zaměstna-

necký vztah přináší společnosti dohled nad osobami, které vystupují jménem dané společnosti. Z druhého hlediska lze do silných stránek zařadit společenskou odpovědnost podniku. Stejně jako předchozí popisovaná společnost se i tato zapojuje do nespočtu charitativních akcí a podporuje spoustu dobročinných nadací. Mimo jiné se do výhod společnosti Profi Credit Czech, a. s., řadí možnost výhry zajímavých cen při uzavření úvěru či zápůjčky. Potencionální zákazník může tato možnost motivovat, mohou mít pocit, že k produktu obdrží něco navíc. Společnosti působící na nebankovním trhu potřebují v současné době k poskytování produktů licenci vydanou ČNB, kterou již tato společnost obdržela. Po regulaci nebankovního trhu zbyl jenom zlomek původních společností a Profi Credit Czech, a. s., je jednou z nich. V současné době tato společnost nepatří mezi klíčové „hráče“ na nebankovním trhu. Nedávná redukce tohoto trhu může být vnímána jako příležitost pro rozšíření pozice a získání většího podílu na trhu. Na druhé straně se v dnešní době objevuje pro společnosti pracující s osobními údaji hrozba v podobě GDPR. Jak již bylo zmíněno u společnosti Home Credit, a. s., jedná se o nový systém zpracování osobních dat klientů, veškeré organizace jsou tedy nuceny ke změně procesu zpracovávání dat. (Člověk v tísni, 2017), (Profi Credit Czech, a. s., 2018)

### **5.2.3 Zhodnocení silných a slabých stránek**

V nefinanční analýze jednoznačně lépe vychází společnost Home Credit, a. s., mezi silnými stránkami této společnosti je mnoho položek, což potvrzuje pozici tohoto podniku na trhu. Naopak u společnosti Profi Credit Czech, a. s., je více položek mezi slabými stránkami, což vypovídá o potřebě zlepšení u této společnosti. Subjekty se liší ve spoustě bodů; zásadně se liší ve výši úrokové sazby, RPSN, reklamě či způsobu vyplácení poskytnutých peněžních prostředků. Ve většině kritérií dosahuje lepších výsledků společnost Home Credit, a. s. Společnosti se mimo jiné odlišují i ve způsobu uzavírání smluv či ve složení produktového portfolia. Společnost Home Credit, a. s., má portfolio složeno z několika typů produktů, mezi které patří i poskytování úvěrů, zatímco společnost Profi Credit Czech, a. s., je zaměřena pouze na poskytování úvěrů a zápůjček. Co se týče způsobu uzavírání produktů, tak Home Credit, a. s., své produkty uzavírá prostřednictvím partnerů či elektronickou cestou, druhá porovnávaná společnost preferuje osobnější přístup. Konkrétně využívá obchodní zástupce, se kterými má uzavřenou smlouvu o spolupráci. Tento typ osobnějšího přístupu může přinášet i negativní vliv. Jelikož nejsou obchodní zástupci zaměstnanci společnosti, nemůže na ně působit běžnými způsoby.

Mimo to mají společnosti i několik málo společných položek. Obě společnosti mají shodný přístup ke společenské odpovědnosti. Obě společnosti se též zásadně angažují v dobročinných aktivitách a podnikají charitativní akce a podporují různé nadace.

Obě společnosti již získaly licenci od České národní banky, bez které v současné době na tomto trhu nemohou působit. To přináší příležitost pro obě společnosti k rozvoji tržního podílu. Počet subjektů působících na nebankovním trhu se velmi razantně snížil, konkrétně z loňských cca šedesáti tisíc na letošních osmdesát čtyři poskytovatelů. Je tedy vhodná doba k upevňování a rozšiřování pozice na trhu. Společnosti spojuje i stejná hrozba, tedy nově zaváděná metoda ochrany osobních údajů GDPR.

### 5.3 Porovnání z hlediska zákazníků

Tato kapitola se zaměří na porovnání společnosti Profi Credit Czech, a. s., a Home Credit, a. s., z hlediska spotřebitele, tedy z pohledu potencionálního zákazníka. Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o nebankovní instituce poskytující zápůjčky a úvěry. Zákazník hraje klíčovou roli u každého předmětu podnikání, spokojenost zákazníka by tedy pro každou společnost měla mít nejvyšší prioritu. Potencionální klienti se při výběru společnosti rozhodují podle následujících různých kritérií, mezi které patří roční úrok, RPSN, doba splatností, přístup zaměstnanců, způsob výplaty prostředků a další. Společnost by měla pravidelně zjišťovat, jak je klienty hodnocena a jaká je jejich spokojenost. Společnost Home Credit, a. s., má ve svém portfoliu více druhů produktů, zatímco Profi Credit Czech, a. s., se zaměřuje čistě na zápůjčky a úvěry. V tabulce níže jsou uvedena rozpětí, jak mohou úvěry či zápůjčky u porovnávaných společností vypadat.

<i>Společnost</i>	<i>Výše půjčky</i>	<i>Úrok</i>	<i>RPSN</i>	<i>Splatnost</i>
Profi Credit Czech, a. s.	10 000 – 166 000 Kč	od 31,16 %	od 31,16 %	12–60 měsíců
Home Credit, a. s.	10 000 – 250 000 Kč	od 8,9 %	od 9,2 %	12–96 měsíců

Tabulka 16 Základní informace o poskytovaných úvěrech a zápůjčkách

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Již z první tabulky je patrné, že se obě společnosti zásadně liší v RPSN. V ostatních položkách lze také najít rozdíly v rozmezí. Nicméně to nejdůležitější pro klienta je cena, která je v tomto odvětví udávána formou RPSN. (Půjčka.co, 2018)



### 5.3.1 Nabídka produktů

Společnosti mají rozdílný přístup ke svému produktovému portfoliu. Zatímco společnost Home Credit, a. s., nabízí zapůjčení prostředků různými způsoby, společnost Profi Credit Czech, a. s., se zaměřuje pouze na klasické úvěry a zápůjčky.

<i>Společnost</i>	<i>Nabízené produkty</i>
Home Credit, a. s.	půjčky, konsolidace, financování auta, kreditní karta, nákup na splátky
Profi Credit Czech, a. s.	osobní půjčka, podnikatelská půjčka

Tabulka 17 Nabídka produktů

*(vlastní zpracování)*

Z tabulky je patrné, že obě společnosti zapůjčení peněz nazývají zastaralým výrazem půjčka. Home Credit, a. s., u produktu půjčka nabízí doplňkové služby, například pojištění pro případ, že by klient nebyl schopen splácet, dále změnu výše či počtu plátek nebo odložení splátek. Mimo to má ve svém portfoliu více typů produktů než samotné bezúčelové poskytnutí prostředků. Mimo jiné nabízí i konsolidaci, financování auta či kreditní kartu. Jak již bylo výše uvedeno, tento podnik spolupracuje s podniky nabízející hmotné statky, z toho vychází produkt nákup na splátky, který klient může uzavřít přímo na pobočce některého z partnerů společnosti Home Credit, a. s. Druhý z porovnávaných podniků, tedy Profi Credit Czech, a. s., se zaměřuje čistě na poskytování peněžní prostředků. Na rozdíl od předešlé společnosti se zaměřuje i na produkt speciálně určený pro drobné podnikatele a živnostníky. I zde jsou nabízeny jisté doplňkové služby, jako odložení splátek či opakované čerpání úvěru. Nicméně druhá porovnávaná společnost nenabízí pojištění pro případy, kdy by klient nebyl schopen hradit své závazky. (Home Credit, a. s., 2018), (Profi Credit Czech, a. s., 2018)

### 5.3.2 Posouzení úvěruschopnosti žadatele

Po uvedení novely zákona o spotřebitelském úvěru v platnost si každá společnost poskytující úvěry či zápůjčky musí zjišťovat bonitu svého potenciálního klienta. Tímto zákonem by mělo docházet k ochraně práv nejen klienta, ale i věřitelů.

Jinými slovy jsou všechny osoby, které jsou oprávněny poskytovat spotřebitelský úvěr, povinny posoudit úvěruschopnost spotřebitele. Tu v první řadě posuzují na základě informací

poskytnutých žadatelem. Potenciální zákazník doloží své příjmy a výdaje, kam lze zahrnout mzdu, příjmy z pronájmů, renty na straně příjmů. Na straně nákladů mohou být náklady na bydlení, energie, jiné zápůjčky a úvěry a další. Dále by při žádosti mělo být doloženo to, jak žadatel plnil předešlé dluhy. V druhé řadě jsou k posuzování úvěruschopnosti spotřebitele využívány úvěrové registry a registry dlužníků. Konkrétně ve sféře nebankovních institucí se využívá SOLUS a NRKI. V těchto registrech jsou sdružovány informace o smluvních vztazích, neuhrazených závazcích a další. V praxi mají do registrů přístup i možní zákazníci, mohou si tedy před žádostí zjistit, zda v nějakém z registru dlužníků nefiguruje.

Obě společnosti, jak Home Credit, a. s., tak Profi Credit Czech, a. s., využívají k zjištění úvěruschopnosti svých žadatelů registr SOLUS i NRKI.

### **5.3.3 Zákaznické procesy**

I co se týče procesu uzavírání, jsou mezi společnostmi zásadní rozdíly. Tato kapitola, věnující se zákaznickým procesům, bude pro přehlednost rozdělena na dvě části, a to podle společností.

#### **Home Credit, a. s.**

V případě, že se klient rozhodne vzít si úvěr u společnosti Home Credit, a. s., je nutné splnit hranici 18 let, osoba musí mít české občanství či trvalý pobyt v České republice. Dále je nutné doložit minimálně dva doklady totožnosti a prokázat své příjmy. K uzavření smlouvy u této společnosti není vyžadován souhlas manžela či manželky. Vyřízení úvěru je zcela zdarma a lze ho uzavřít pomocí internetu či telefonu. Smlouvu pak klient podepíše buď prostřednictvím SMS kódu ve webové aplikaci, nebo bude smlouva zaslána k vytištění a podpisu e-mailem nebo klasicky v papírové podobě poštou. Tato společnost nemá žádné vlastní pobočky, tudíž sjednávání produktů je neosobní, na druhé straně má společnost nulové náklady na provoz poboček. Mezi výhody této společnosti se řadí to, že peníze jsou odeslány bezprostředně po podpisu smlouvy. Prostředky mohou být vyplaceny nejen bezhotovostním převodem, ale také pomocí složenky či si je klient může vyzvednout na terminálech Sazky. Klient si může za poplatek změnit výši a počet splátek dle aktuálních potřeb. Jak již bylo výše uvedeno, je zde možnost pojištění pro případ, že by klient nebyl schopen hradit své závazky. Stejně tak je možné, v případě neschopnosti splácet, požádat o odklad splátek. Tato společnost má nastavenou frekvenci splátek vždy měsíční. Splátky je možno hradit bankovním převodem, složenkou či na terminálech Sazky. Společnost umožňuje zdarma předčasné splacení.

Při řádném splácení a úvěru na dobu 60 měsíců společnost vrací část splátek – na svých stránkách uvádí, že vrátí až  $\frac{1}{4}$  úroků. Vracené prostředky jsou nejdříve převedeny na takzvanou kartu Home Credit a poté s nimi může klient nakládat. Mimo to tato společnost neustále zjišťuje názory a pocity zákazníků. Na základě těchto poznatků navrhuje nové a upravuje současné produkty a služby. Zákazníci se v současné době přesouvají do elektronického světa, a většinu záležitostí spravují pomocí moderních technologií. Na základě tohoto zjištění společnost zavádí inovaci stávajících aplikací.

(Srovnávač půjček, 2018), (Home Credit, a. s., 2018)

### **Profi Credit Czech, a. s.**

Žadatel o úvěr u společnosti Profi Credit Czech, a. s., nesmí být mladší 18 let, musí mít české občanství či trvalý pobyt v České republice. Mimo to musí doložit platný doklad totožnosti a doklad prokazující bydliště. Dále musí prokázat, že má pravidelný měsíční příjem. K uzavření smlouvy u této společnosti není vyžadován souhlas manžela či manželky. Uzavření smlouvy je zcela zdarma, a o produkt lze požádat prostřednictvím internetu či telefonu. Poté je žadatel kontaktován obchodním zástupcem společnosti, který s ním smlouvu uzavře. Smlouva může být uzavřena i přímo na pobočkách společnosti Profi Credit Czech, a. s. Peněžní prostředky jsou poté vyplaceny do 24 hodin po podepsání, a to pouze v bezhotovostní podobě, tedy na účet, který žadatel při uzavírání smlouvy uvede. V případě, že zákazník nebude schopen plnit své závazky, může požádat o odklad splátek. Nicméně tato společnost nenabízí možnost pojištění pro případ, že by klient nebyl schopen plnit své závazky. Tato společnost má splátky s měsíční frekvencí. Úhrada může být provedena inkasem, bankovním převodem či přímým vkladem na účet společnosti. Předčasné splacení úvěru je zpoplatněno. Jestliže se osoba čerpající úvěr či zápůjčku osvědčí, může požádat o opakované čerpání. Mezi výhody produktů poskytovaných touto společností patří to, že odměňuje věrné a spolehlivé zákazníky navrácením určité částky; na svých internetových stránkách uvádí, že se může jednat až o 12 splátek. Aby klient dosáhl k navrácení splátek, je nutné, aby řádně a pravidelně splácel. (Srovnávač půjček, 2018), (Profi Credit Czech, a. s., 2018)

## Shrnutí

Pro přehlednost je zde uvedena tabulka, kdy je uvedeno pár zásadních bodů, které vystupují v procesu uzavírání, hrazení či doplacení produktu.

<i>Společnost</i>	<i>Posouzení úvěruschopnosti</i>	<i>Vyřízení</i>	<i>Uzavření</i>	<i>Vyplacení</i>
Home Credit, a. s.	SOLUS, NRKI	zdarma	internet, telefon	bankovní převod, složenska, terminál Sazky
Profi Credit Czech, a. s.	SOLUS, NRKI	zdarma	internet, telefon, pobočka	bankovní převod

Tabulka 18 Přehled procesů

*(vlastní zpracování)*

<i>Společnost</i>	<i>Frekvence splácení</i>	<i>Splácení</i>	<i>Pojištění</i>
Home Credit, a. s.	měsíční	bankovní převod, složenska, terminál Sazky	ano
Profi Credit Czech, a. s.	měsíční	inkaso, bankovní převod, přímý vklad	ne

Tabulka 19 Přehled procesů – pokračování

*(vlastní zpracování)*

Z výše uvedených tabulek je patrné, že v některých položkách se obě společnosti shodují. Na druhé straně existují body, ve kterých se zásadně liší. Mezi rozdílné položky patří uzavření, vyplacení, splácení a pojištění úvěru.

### 5.3.4 Společenská odpovědnost

Obě společnosti jsou velmi aktivní v oblasti charitativních záležitostí. Mají bezpočet projektů, které podporují a na kterých spolupracují. Jedná se o nadace podporující nemocné, dětské domy, kulturní akce a jiné. Níže jsou samostatně popsány projekty obou společností.

Společnost Home Credit, a. s., podporuje neziskovou, nestátní a nekomerční organizaci, které se nazývá Poradna při finanční tísni. Toto uskupení nabízí bezplatné poradenství spotře-

bitelům, které zastihla neočekávaná životní situace a nejsou schopni platit své dluhy. Současně se snaží radit lidem, jak se příliš nezadlužovat. Bezplatně zpracovává návrhy na oddlužení. Hlavním cílem této organizace je zvýšit finanční gramotnost spotřebitelů a také dosáhnout toho, aby věřitelé při poskytování svých produktů byli obezřetní. Dále Home Credit, a. s., podporuje nadaci The Kellner Family Foundation, která podporuje nadané děti a mladé lidi vyrůstající v dětských domovech, neúplných rodinách či špatných sociálních podmínkách. V neposlední řadě je touto společností podporována i nadace Sirius. Ta se zaměřuje na děti, které neměly v životě štěstí a z různých důvodů ztratily či nikdy neměly rodinné zázemí. Zde jsou uvedeny pouze největší projekty podporované touto společností, dobročinných aktivit podporuje daleko více, i když některé pouze krátkodobě. (Home Credit, a. s., 2018)

Druhá společnost, tedy Profi Credit Czech, a. s., se taktéž zabývá řadou charitativních projektů a aktivit. Například podporuje Klub nemocných cystickou fibrózou, pomáhá dětskému domu Markéta a podporuje seniory prostřednictvím nadace Krása pomoci. Klub nemocných cystickou fibrózou sdružuje pacienty a jejich rodiny a pomáhá jim řešit problémy, které tato nemoc přináší. Tento klub pro nemocné zprostředkovává širokou škálu sociálních služeb, dále poskytuje nejen psychologickou, ale i materiální pomoc pro nemocné i jejich rodiny. Mimo to se tato organizace podílí na osvětě, během které upozorňuje veřejnost na toto onemocnění. Dětský domov Markéta je zařízení, kde vyrůstají především děti s nařízenou ústavní výchovou, které se nemohou dostat do adopce či do pěstounské rodiny. I přesto tyto děti potřebují individuální přístup a pevné emoční vazby. Dětský dům společnost nepodporuje pouze finančně, podílí se i na organizaci dětského dne, mikulášské nadílky či vánoční besídky. V neposlední řadě tato společnost podporuje Nadaci Taťány Kuchařové, které se zaměřuje na pomoc seniorům. Snaží se o to, aby mohli žít v domácím prostředí a nebyli vyloučení ze společenského života. Nabízí služby jako osobní asistence, terénní pečovatelské služby, aktivizační programy a jiné. Opět jsou zde vypsány pouze projekty dlouhodobějšího rázu, mimo ně se Profi Credit Czech, a. s., zabývá i spoustu krátkodobých či jednorázových projektů, které finančně podporuje. (Profi Credit Czech, a. s., 2018)

### **5.3.5 Příklad produktu**

V této kapitole budou uvedeny příklady úvěrů, které společnosti poskytují. Společnosti poskytují různé produkty, shodují se v jednom: ve spotřebitelském úvěru. Klíčovou roli pro zákazníky hrají různé faktory a cena je jedním z nich. Pro porovnání cen produktů byly vybrány částky 10.000,-Kč a 40.000,-Kč. Použity byly tyto částky, neboť jsou zveřejňovány

jako reprezentativní typ úvěru. RPSN bylo dopočítáno autorkou, a do výpočtů nebyla zahrnuto vrácení určité částky zpět. Na tuto službu nedosáhne každý klient a porovnání by tedy nebylo důvěryhodné. Nejdůležitější porovnávanou položkou je celková částka, kterou klient za zapůjčení prostředků uhradí. Ta vychází ze sazby RPSN. Dále je v tabulkách porovnávána doba splácení a výše jednotlivých splátek. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, nižší RPSN nabízí společnost Home Credit, a. s. Informace sloužící k tomuto srovnání byly zjištěny na internetových stránkách společností a stránkách porovnávajících zápůjčky a úvěry. Poté byla dopočítána sazba RPSN. Tato sazba zahrnuje veškeré náklady spojené se zapůjčením prostředků; její výše se liší produkt od produktu. Obě společnosti nabízejí možnost vrácení určitého počtu splátek při pravidelném a včasném splácení. S tímto v tabulce počítáno není, neboť ne každému zákazníkovi je část splátek vracena.

<i>Společnost</i>	<i>Výše zapůjčených prostředků (v Kč)</i>	<i>Doba splácení (v měsících)</i>	<i>Výše splátek (v Kč)</i>	<i>RPSN (v %)</i>	<i>Celková částka ke splacení (v Kč)</i>
Home Credit, a. s.	10 000	24	494	18,29	11 856
Profi Credit Czech, a. s.	10 000	24	575	31,16	13 110

Tabulka 20 Porovnání produktu (10.000,-Kč)

(vlastní zpracování)

Z první tabulky je patrné, že u společnosti Home Credit, a. s., je sazba RPSN ve výši 18,29 %; celková částka, kterou klient za zapůjčení 10.000,-Kč zaplatí, je ve výši 11.856,-Kč. U druhé porovnávané společnosti, tedy u Profi Credit Czech, a. s., je sazba RPSN ve výši 31,16 %. Klient za 10.000,-Kč zaplatí částku ve výši 13.110,-Kč. Z porovnání je tedy patrné, že pro klienta bude výhodnější zapůjčit si prostředky u společnosti Home Credit, a. s.

(Home Credit, a. s., 2018), (Srovnávač půjček, 2018)

<i>Společnost</i>	<i>Výše zapůjčených prostředků (v Kč)</i>	<i>Doba splácení (v měsících)</i>	<i>Výše splátek (v Kč)</i>	<i>RPSN (v %)</i>	<i>Celková částka ke splacení (v Kč)</i>
Home Credit, a. s.	40 000	48	1 152	18,29	55 269
Profi Credit Czech, a. s.	40 000	48	1 508	38,32	72 384

Tabulka 21 Porovnání produktu (40.000,-Kč)

(vlastní zpracování)

I u druhého porovnání je situace podobná. Společnost Home Credit, a. s., zapůjčí částku 40.000,-Kč za 55.269,-Kč. V tomto případě je sazba RPSN ve výši 18,29 %. Společnost Profi Credit Czech, a. s., zapůjčí stejnou částku za 72.384,-Kč. U druhé společnosti bude sazba RPSN ve výši 38,32 %. I z tohoto porovnání vychází lépe společnost Home Credit, a. s. Je tedy patrné, že tato společnost je ze zákaznického hlediska lepší nejen z nefinančního, ale i z finančního hlediska. (Home Credit, a. s., 2018), (Profi Credit Czech, a. s., 2018)

### **5.3.6 Zhodnocení z hlediska zákazníků**

Ze spotřebitelského hlediska je jistě zajímavější společnost Home Credit, a. s. V první řadě nabízí vyšší rozpětí úvěrových produktů, mezi kterými může spotřebitel volit. Konkrétně jsou v rozpětí od 10.000 do 250.000,-Kč. Další výhodou je výše úrokové sazby a RPSN. U společnosti Home Credit, a. s., začínají úrokové sazby na 8,9 % a RPSN na 9,2 %, zatímco u druhé společnosti začíná jak úroková sazba, tak i RPSN na 31,16 %. Z pohledu úvěru by tudíž klient jistě volil spíše společnost Home Credit, a. s. Dalším faktorem, který by mohl potencionálního klienta přivést k jedné z těchto firem, jsou produkty jiných vlastností než právě uvedený spotřebitelský úvěr. U Profi Credit Czech, a. s., mimo výše uvedeného nalezneme pouze podnikatelskou zápůjčku, která je poskytována za jiných podmínek než spotřebitelský úvěr, zatímco společnost Home Credit, a. s., nabízí pestré portfolio dalších produktů, mezi které můžeme zahrnout konsolidaci nebo kreditní kartu. Dále nabízí služby účelového charakteru, konkrétně financování auta a nákup na splátky v e-shopech či kamenných obchodech po celé České republice. Toto je pouze prvotní náhled z hlediska nabídky produktů. Pro klienta mohou být klíčové další faktory, které spoluutváří celkový pohled na podnik.

Mezi další kritéria, která mohou ovlivnit potencionálního zákazníka, patří procesy, které slouží k uzavření produktů. U obou porovnávaných společností je uzavření smlouvy zcela zdarma, nicméně způsob uzavření je odlišný. Společnost Home Credit, a. s., je pokrokovou organizací a v současné době nemá žádné pobočky, kde by mohl klient tváří v tvář uzavřít smlouvu. Uzavírání produktů probíhá pouze telefonicky či prostřednictvím internetu. Některým lidem toto může vyhovovat, zatímco někteří stále preferují při obchodování lidský kontakt. Společnost Profi Credit Czech, a. s., nabízí, mimo telefonické či internetové, uzavření i na svých pobočkách. Veškeré smlouvy jsou uzavírány prostřednictvím obchodních zástupců, se kterými mají uzavřenou smlouvu o spolupráci. Na výběr a školení těchto osob musí společnost vynaložit značné prostředky, neboť tato osoba za společnost vystupuje a měla by být

kvalifikovaná, reprezentativní a spolehlivá. Další odlišnosti nalezneme ve způsobu vyplacení peněžních prostředků a také ve způsobu úhrady. Zatímco Home Credit, a. s., nabízí výplatu na běžný účet, pomocí složenky či prostřednictvím terminálu Sazka, druhá porovnávaná společnost prostředky vyplácí pouze na běžný účet. Co se hrazení týče, Home Credit, a. s., nabízí stejné možnosti jako u výplaty. Profi Credit Czech, a. s., nabízí platbu pomocí inkasa, převodem na účet či přímým vkladem na účet společnosti. Další zásadní rozdíl je možno nalézt v doplňkových službách. Zatímco u první společnosti nalezneme širokou škálu služeb, včetně pojištění, druhá společnost značně zaostává, její jedinou doplňkovou službou je možnost odkladu splátek. Obě společnosti v současné době nabízejí, za předem stanovených podmínek, navrácení určité části splátek zpět. Navrácení je u obou společností podmíněno včasným a řádným splácením. Obě společnosti poté mají specifikovány další podmínky.

Povědomí o společnosti zásadně ovlivňuje i reklama. Zatímco společnost Home Credit, a. s., má výraznou televizní a internetovou kampaň formou sitkomu, o společnosti Profi Credit Czech, a. s., potenciální zákazník příliš neslyší. Nicméně u obou společností se projevuje zájem o společenskou odpovědnost. Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s., se angažují v řadě dobročinných a charitativních akcí. A to nejen z krátkodobého hlediska, obě společnosti mají projekty, kterým se věnují dlouhodobě. Mimo charitativní činnost společnost Home Credit, a. s., podporuje i kulturu.

Pohled zákazníka byl vedle nefinančních položek, jako produktové portfolio, procesy, doplňkové služby a jiné, doplněn i o finanční stránku. Konkrétně zde bylo porovnáváno, kolik zákazník „přeplatí“ u jednotlivých společností. Pro porovnání bylo zvoleno vyplacení částky 10.000,-Kč a 40.000,-Kč. V tomto porovnání hraje zásadní roli RPSN, které je v obou případech nižší u společnosti Home Credit, a. s. V případě, že si klient zapůjčí prostředky u této společnosti, tak u částky 10.000,-Kč na konci uhradí 11.856,-Kč, v případě společnosti Profi Credit, Czech, a. s., při zapůjčení stejné částky uhradí 13.110,-Kč. Druhý porovnávaný produkt bylo zapůjčení 40.000,-Kč. Jestliže klient zvolí Home Credit, a.s., celkově uhradí částku 55.269,-Kč, naopak rozhodne-li se pro společnost Profi Credit Czech, a. s., celkově zaplatí 72.384,-Kč.

I v tomto hodnocení, tedy z pohledu zákazníka, jasně vychází lépe společnost Home Credit, a. s. Tento předpoklad byl stanoven již v úvodu práce. Společnost má vůdčí postavení na trhu a veškeré analýzy tomu nasvědčují. V další, závěrečné, kapitole bude shrnuto finanční, nefinanční i spotřebitelské porovnání obou společností a vyvozeny závěry.



## 5.4 Celkové zhodnocení a návrh na opatření

Pro účely praktické části práce byly využity společnosti Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s. Jako první se tato část práce věnovala finanční analýze. Již zde započal trend, který pokračoval i v dalších kapitolách praktické části, a sice že společnost Home Credit, a. s., dosahuje lepších výsledků. Mezi nejdůležitější finanční ukazatele jednoznačně patří zisk. V roce 2014 a 2015 dosahovala vyšších zisků společnost Home Credit, a. s. Profi Credit Czech, a. s. se před konkurenční společností ve sledovaném období dostala pouze v roce 2016.

Dále byli zjišťováni další ukazatelé jako ROA, ROE, zadluženost, likvidita atd. Důležitým závěrem je, že dle výpočtů si vede lépe společnost Home Credit, a. s., i když v některých ukazatelích ji společnost Profi Credit Czech, a. s., téměř dohání. Nicméně finanční analýza nám podá pouze informace o stavu podniku. Není možné z ní vyčíst, co podnik dělá špatně či jaká má přijmout opatření. K tomu slouží analýza nefinanční.

Nejdříve bylo vypracováno porovnání silných a slabých stránek podniku, a to u obou porovnávaných společností. U Home Credit, a. s., jasně převyšují silné stránky, a to nejen co se týká ceny úvěru, ale i dalších doplňkových služeb a procesů. U Profi Credit Czech, a. s., naopak převažují stránky slabé. Je tedy patrné, že společnost Profi Credit Czech, a. s., by se měla v mnohém přiučit u společnosti konkurenční.

Porovnání pokračovalo analýzou z pohledu spotřebitele. Toto porovnání je klíčové, neboť zákazníci přinášejí podniku zisk. A proto je důležité, aby se společnost řídila jejich požadavky a měřila jejich spokojenost a přizpůsobovala se podle jejich připomínek. Společnost Home Credit, a. s., opět i ze zákaznického hlediska jasně převyšuje Profi Credit Czech, a.s. Má širší portfolio produktů, nabízí výplatu i úhradu více možnostmi, nabízí spoustu doplňkových služeb. Nevýhodou pro některé zákazníky by mohlo být, že neexistují pobočky této společnosti. Produkty se uzavírají prostřednictvím internetu či telefonu. Nicméně společnost Home Credit, a. s., neustále zdokonaluje a zlepšuje internetové a telefonní aplikace, a to vše na základě průzkumu zákaznického mínění, které bylo zjištěno v rámci zákaznického hodnocení. U druhé porovnávané společnosti, tedy Profi Credit Czech, a. s., bylo zjištěno, že nenabízí moc typů produktů a zároveň téměř žádné doplňkové služby. Klient nemá moc možností ani při výplatě či úhradě peněžních prostředků. Společnost se tedy ze spotřebitelského hlediska jeví jako méně atraktivní.

Co se týče společnosti Home Credit, a. s., není moc co namítat. Společnost má vůdčí postavení na trhu nebankovních společností, a ve všech analýzách bylo toto tvrzení doloženo.

Mimo jiné se v dnešní době cenami téměř vyrovnává bankovním institucím. Je tedy patrné, že první porovnávaná společnost je konkurenceschopná a na nebankovním trhu se řadí mezi ty výkonnější. Jediné, co by mohlo více rozvinout její postavení, je zavedení konkrétního produktu pro živnostníky, jež ve svém současném bohatém portfoliu nemá.

Co se týče Profi Credit Czech, a. s., je patrný značný prostor pro zlepšení. V porovnání s konkurenční značně zaostává, a to nejen ve finanční ale i nefinanční analýze. Tato společnost nemá příliš pestré produktové portfolio, nenabízí moc doplňkových služeb. Mimo to výplata i úhrada peněžní prostředků probíhá v podstatě jedním způsobem. Navíc zaostává i cenově. U produktů je vysoké RPSN, zákazníci tedy za stejný produkt u této společnosti zaplatí více než u Home Credit, a. s. Po regulaci na tomto trhu zbyl jen zlomek původních společností, což může být příležitost právě pro tuto společnost. Rozšíření portfolia, snížení nákladů či rozšíření možností k výplatě či úhradě peněžních prostředků by mohlo přilákat nové zákazníky a upevnit tak postavení této společnosti na trhu nebankovních institucí.

Obě společnosti neustále pracují na svých produktech i procesech a snaží se je zdokonalovat a přizpůsobovat zákaznickým požadavkům. Dále jsou jako jedny z mála držiteli licence k poskytování nebankovních úvěrů a zápůjček. Trh nebankovních poskytovatelů je nově regulován a kontrolován Českou národní bankou. Na trhu zbyl pouze zlomek původních společností, licenci obdržely pouze kvalitní a důvěryhodné společnosti. To přináší příležitost pro obě porovnávané společnosti. Ty mohou svoji pozici na trhu upevnit a dále rozšiřovat.

## ZÁVĚR

Práce se věnovala konkurenceschopnosti na trhu nebankovních společností, zaměřena byla konkrétně na společnosti ostatního úvěrování, které v poslední době zaznamenaly zásadní změny ve své působnosti. Začaly podléhat dohledu a regulaci České národní banky, podobně jako společnosti bankovní.

Jak bylo avizováno již v úvodu, nejdříve bylo nutné zaměřit se na teoretické vymezení problematiky. První kapitola pojednávala o základních pojmech, které souvisejí s nebankovním trhem, a krátce shrnula historii poskytování peněžních prostředků. Poté se již věnovala jednotlivým typům subjektů, které na tomto trhu působí. Podrobně rozebrala leasingové, faktoringové a forfaitingové společnosti. Mimo to zde byl kladen důraz i na společnosti ostatního úvěrování. Ty byly definovány a navíc byly také krátce popsány změny na tomto specifickém trhu, ke kterým v uplynulé době došlo.

Další kapitola se opět věnovala teoretickému vymezení, tentokrát ze strany konkurence. Zaměřila se na definici konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Mimo to se věnovala základním konkurenčním strategiím, a to parciálním, které byly jasně vymezeny například Kotlerem, Porterem a Ansoffem. Vedle parciálních se věnovala i integrovaným, které byly vymezeny například Beckerem, Backhausem nebo Haedrichem a Tomczakem.

Následující, v pořadí třetí, kapitola pojednávala o konkrétních ukazatelích, kteří se využívají k měření konkurenceschopnosti. Vymezena byla finanční i nefinanční stránka této analýzy. U finanční analýzy byl přístup celkem jasný. Z dat získaných z rozvahy a výkazů zisků a ztrát se vypočítali ukazatelé, například zadluženosti, likvidity a jiní. Z těch máme okamžitý obrázek o stavu podniku. Nefinanční analýza byla z tohoto hlediska složitější.

Dále již práce přešla do praktičtějšího rázu, další kapitola se zaměřila na současnou situaci na tomto trhu, konkrétně na rok 2016. Nejdříve byl v práci uveden náhled na celý nebankovní trh, k tomu pomohly dokumenty vydávané Ministerstvem financí. Dále se tato kapitola orientovala zejména na trh společností ostatního úvěrování, neboť těmto společnostem se věnuje i další část této práce. Vybrány byly dvě společnosti: Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s. V této kapitole byly společnosti charakterizovány a byl zde popsán jejich vývoj a produktové portfolio.

Poslední kapitola se nazývá Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných společností. Zvoleny tedy byly společnosti dvě, a to Home Credit, a. s., a Profi Credit Czech, a. s. První zmíněná společnost je vůdcem trhu, druhá se řadí spíše mezi průměrné poskytovatele nebankovních produktů. Pro porovnání byla zvolena finanční a nefinanční analýza. Jelikož se jedná

o společnosti poskytující služby, z finanční analýzy byli vypuštěni ukazatelé pracující se zásobami či materiálem. Na základě finančních ukazatelů vycházela lépe společnost Home Credit, a. s. Nefinanční analýza byla provedena formou porovnání silných a slabých stránek a spotřebitelským porovnáním obou společností. U společnosti Home Credit, a. s., jednoznačně převládaly silné stránky, a to v oblasti ceny, nabídky produktů, společenské odpovědnosti a jiné. Naopak tomu bylo u druhé společnosti, Profi Credit Czech, a. s., kde převažovaly stránky slabé nad silnými. Dále se nefinanční analýza zaměřila na porovnání z hlediska klienta. Obě společnosti se věnují zejména poskytování služeb, tudíž zde hraje lidský faktor klíčovou roli. Porovnání bylo provedeno z několika hledisek. Zákazník při výběru společnosti hodnotí více faktorů, i když klíčovou roli bezesporu hraje cena. Nicméně Home Credit, a. s., jasně vede v oblasti portfolia produktů, doplňkových služeb a dalších. Společnost Profi Credit Czech, a. s., převyšuje i z cenového hlediska. Zatímco u Home Credit, a. s., klient získá produkt s RPSN ve výši 18,29 % a nižší, u společnosti Profi Credit Czech, a. s., sazba RPSN začíná na 31,16 %. I v případě nefinanční analýzy tedy vyšla lépe společnost Home Credit, a. s. Již v úvodu byl poznamenán předpoklad, že tato společnost bude ve srovnání lepší. Jedná se o vůdce trhu nebankovních úvěrů a půjček, společnost tedy svoji pozici utvrdila.

Závěrem práce je dobré stanovit pár návrhů ke zlepšení. Co se týče společnosti Home Credit, a. s., není již příliš prostoru ke zlepšení. Nicméně více zákazníků by mohlo přinést další rozšíření produktového portfolia, například o produkt určený pro drobné podnikatele či živnostníky. Na druhé straně společnost Profi Credit Czech, a. s., má značný prostor ke zlepšení. Nové klienty jí může přinést rozšíření produktového portfolia, snížení nákladů – což povede ke snížení ceny (RPSN) –, rozšíření možnosti výplaty prostředků a další.

Obě společnosti neustále zdokonalují podnikové procesy a produkty, které nabízejí. Obě společnosti mají nyní příležitost k upevnění či rozšíření pozice na trhu, neboť po regulaci tohoto odvětví zbyl na trhu pouze zlomek původních poskytovatelů.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
2. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
3. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
4. KRAUS, Jiří a kolektiv. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1415-3.
5. KUBĚNKA, Michal. *Finanční stabilita podniku a její indikátory: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 2. dopl. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7395-890-9.
6. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
7. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6. "
8. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0
9. POLOUČEK, Stanislav. *Peníze, banky, finanční trhy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-152-9.
10. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8.
11. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
12. PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1126-7.
13. RADOVÁ, J. DVOŘÁK, P., MÁLEK, J. *Finanční matematika pro každého*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-2233-7.
14. VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4081-2.

## Internetové zdroje

1. Aktuálně. *ČNB vydala první licence pro poskytování spotřebitelských úvěrů podle nového zákona* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cnb-vydala-prvni-licence-pro-poskytovani-spotrebitelskych-uv/r~7cd8a51cd67e11e7b6a9ac1f6b220ee8/?redirected=1523293157>
2. *Asociace poskytovatelů nebankovních úvěrů* [online]. 2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.apnu.cz/>
3. Bankovní gramotnost. *Faktoring a forfaiting* [online]. 2016 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: [http://www.bankovniagramotnost.cz/gramotnost\\_jsem-firma\\_faktoring-forfaiting](http://www.bankovniagramotnost.cz/gramotnost_jsem-firma_faktoring-forfaiting)
4. Business center. *Nový občanský zákoník. Zákon č. 89/2012 Sb.* [online]. 2014 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast4h2d2.aspx#cast4h2d2o6>
5. *Česká leasingová a finanční asociace* [online]. 2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.clfa.cz/>
6. Česká leasingová a finanční asociace. *Charakteristika leasingu* [online]. 2012 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://www.clfa.cz/index.php?textID=40>
7. Člověk v tísni. *Srovnání poskytovatelů půjček.* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/co-delame/socialni-prace-v-cr/clovek-v-tisni-zverejnil-velke-srovnani-poskytovatele-pujcek-rozdil-v-sankcich-muze-cinit-az-petinasobek-4766gp>
8. ČNB. *ČNB začíná od 1. prosince dohlížet nad celým trhem se spotřebitelskými úvěry* [online]. 2016 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2016/20161129\\_zsu.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2016/20161129_zsu.html)
9. ČNB. *Upozornění k podávání žádostí a oznámení podle zákona o spotřebitelském úvěru* [online]. 2016 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financi\\_trh/vykon\\_dohledu/povolovaci\\_schvalovaci\\_rizeni\\_poskytovatele\\_spotrebitelskeho\\_uveru/upozorneni\\_podavani\\_zadosti\\_spotrebitelsky\\_uver.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni_poskytovatele_spotrebitelskeho_uveru/upozorneni_podavani_zadosti_spotrebitelsky_uver.html)
10. ČNB. *Spotřebitelský úvěr* [online]. 2018 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana\\_spotrebitele/spotrebitelsky\\_uver.html](https://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana_spotrebitele/spotrebitelsky_uver.html)

11. ČNB. *Ukazatel RPSN* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana\\_spotrebitele/rpsn.html](https://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana_spotrebitele/rpsn.html)
12. ČT 24. *Peníze už smí půjčovat jen tato osmdesátka firem. Desítky tisíc dalších nedostaly licenci.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2496622-prehled-penize-uz-smi-pujcovat-jen-tato-osmdesatka-firem-o-licenci-cnb-jich-prisly>
13. *EU Federation* [online]. 2018 [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <https://euf.eu.com/what-is-euf/objectives/an-active-platform-in-the-eu.html>
14. *Home Credit, a. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/>
15. Investice chytře. *Přehled nejlepších nebankovních institucí, které půjčují peníze* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <http://investicechytre.cz/prehled-nejlepsich-nebankovnich-instituci-ktere-pujcuji-penize/>
16. Kam pro peníze. *Historie půjček* [online]. 2015 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://www.kampropenize.cz/historie-pujcky/>
17. *Leaseurope* [online]. 2018 [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://www.leaseurope.org/index.php?page=stats-surveys>
18. *Managementmania* [online]. 2017 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
19. *Managementmania. Finanční analýza* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
20. Ministerstvo financí. *Spotřebitelský úvěr* [online]. 2018 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://www.psfv.cz/cs/tipy-navody/spotrebitelsky-uver>
21. Ministerstvo spravedlnosti. *Sbírka listin PROFÍ CREDIT Czech, a.s.* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711793>
22. Ministerstvo spravedlnosti. *Sbírka listin Home Credit a.s.* [online]. 2017 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=310511>
23. *Profí Credit Czech, a. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <https://www.proficredit.cz/>
24. *Půjčka.co* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.pujcka.co/>
25. Srovnávač půjček. *Základní informace o Home Credit* [online]. Zlín. 2018 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <http://www.srovnacpujcek.cz/srovnani/produkt-27/>

26. Srovnávač půjček. *Základní informace o Profi Credit Czech, a. s.* [online]. Zlín, 2018 [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <http://www.srovnavacpujcek.cz/srovnani/produkt-23/>
27. Vlastní cesta. *Balanced scorecard* [online]. 2012 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
28. Zpráva o vývoji finančního trhu v roce 2016 [online]. 2016 [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/financni-stabilita-a-dohled/vyvoj-financniho-trhu/2016/zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2-28773>.