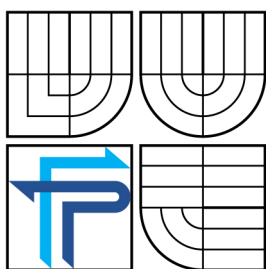




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE KONKURENČNÍCH STŘETŮ

STRATEGY COMPETITIVE FIGHT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTIN VYHLÍDAL

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vyhlídal Martin

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie konkurenčních střetů

v anglickém jazyce:

Strategy Competitive Fight

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES,F., DOSTÁL,V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.

JIRÁSEK,J.A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994, ISBN: 80-85605-11- 2.

SUN TZU. The Art of War. Oxford: Oxford University Press. 1971. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.04.2009

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá nalezením takové strategie, která umožní zavedené firmě setrvání v pozici lídra trhu spotřebitelských úvěrů v České republice. K tomu potřebuje získat pokud možno detailní informace o aktivitách konkurence, vývoji oborového prostředí a trendu preferencí koncového zákazníka. Na základě těchto informací formuluje několik možných strategických variant včetně jejich dopadu na zákazníka, obchodní partnery a interní chod firmy.

ANNOTATION

The thesis deals with finding such a competitive strategy, which enables a well-established

Company to remain on the leading edge of sales finance market in the Czech Republic. To do that, it is necessary to acquire as detailed information about competitors' activities, professional environment development and end-user preferences trend, as possible. Based on this information it proposes possible models of strategic options including the impact on customers, business partners and internal issues.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurent, strategie, zákazník, obchodník, úvěr, kreditní karta, úvěrová karta, cross-sell, distribuční kanál

KEY WORDS

Competitor, strategy, customer, retailer, loan, credit card, budget card, cross-sell, distribution channel

Bibliografická citace mé práce:

VYHLÍDAL, M. *Strategie konkurenčních střetů* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2009

podpis

Poděkování

Na tomto místě chci upřímně poděkovat doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za vstřícnost, ochotu a hlavně cenné rady.

Obsah

1	Úvod	9
2	Strategická analýza	11
2.1	Analýza obecného okolí firmy	11
2.1.1	PEST analýza	11
2.1.2	Socioekonomická analýza	12
2.1.3	Makroekonomické vlivy	16
2.2	Analýza oborového okolí firmy	19
2.2.1	Porterova analýza	19
2.2.2	Oborové okolí v širších souvislostech	21
2.3	Profil hlavních konkurentů na trhu SF v ČR	23
2.5	Charakteristika produktů SF	32
2.5.1	Úprava spotřebitelského úvěru v právu ČR	35
2.5.2	Proces sjednávání produktů na trhu SF v ČR	36
2.6	Ohlédnutí za vývojem trhu SF v ČR v letech 2000 – 2008	36
2.7	Analýza vnitřního prostředí firmy XX	41
2.7.1	Strategická analýza interních faktorů firmy XX	41
2.7.2	Hodnocení silných a slabých stránek metodou SWOT	43
2.8	Cíl diplomové práce	44
3	Teoretická východiska řešení	45
3.1	Pojetí strategie konkurenčního boje podle P.F. Druckera	45
3.2	Pojetí strategie konkurenčního boje podle P. Kotlera	46
3.3	Pojetí strategie konkurenčního boje podle M.E. Portera	47
3.4	Výběr optimální strategie	54
3.5	Podmínky úspěšné aplikace	55
4	Vlastní návrh řešení	56
4.1	Formulace strategie	57
4.1.1	„Aktivní strategie“	57
4.1.2	„Pasivní strategie“	66
4.2	Podmínky úspěšné aplikace „aktivní strategie“	67
5	Zhodnocení návrhu	68
6	Závěr	71
	Seznam použitých zkratk	73
	Seznam použité literatury	76
	Seznam grafů	78
	Seznam příloh	79

1 Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma strategie konkurenčních střetů, zasazené do prostředí nebankovních spotřebitelských úvěrů (dále jen SF) v ČR. Firma XX dlouhodobě působí na trhu SF v České republice v pozici jednoho z nejsilnějších 4 hráčů, a je součástí mezinárodní finanční skupiny se širokou škálou aktivit.

S ohledem na ochranu citlivých dat neuvedu skutečný název společnosti. Vedoucímu práce i oponentovi je pravá identita společnosti známa.

Spotřebitelské financování má v ČR dlouholetou tradici v podobě značky „Multiservis“, která vznikla v roce 1966 jako poskytovatel úvěrů zejména na spotřební elektroniku a domácí spotřebiče. Tuto službu důvěrně zná hlavně generace mých rodičů a prarodičů. Zákazníci si během let zvykli využívat tuto službu zejména pro financování nákladnějších elektrospotřebičů do domácnosti (televizory, pračky, ledničky, sporáky, atd.). Multiservis nabízel před r.1989 z dnešního pohledu de facto leasing na daný spotřebič, přičemž součástí této služby byl i servis zdarma během splácení.

Po r. 1989 si odvětví SF prošlo bouřlivým vývojem, a cca od roku 2000 jsou zákazníkům v ČR k dispozici úvěrové produkty v takové formě, jako je známe dnes. V České republice byla doposud rostoucí ochota zadlužovat se živnou půdou pro spotřebitelské úvěry. Cílem SF společností bylo doposud rozšiřovat síť spolupracujících obchodních partnerů a zvyšovat objem realizovaných úvěrů. Stejně tak je patrná i snaha být přímo „u zdroje“ tedy u prodejce, a pomoci tak prodejci prodat zboží jak zákazníkům, kteří se přišli „jenom podívat“ a nemají u sebe hotovost, tak i zákazníkům kteří mají hlouběji do kapsy a nikdy by nebyli schopni našetřit hotovost na výrobek vyšší cenové/kvalitativní kategorie. Z této symbiózy těží jak prodejce (vyšší obrat + popř. provize), tak společnosti poskytující úvěry (zisk popř. ztráta z primárního úvěru + potenciální zisk z cross-sellových produktů). Dnes na trhu SF v České republice podniká několik subjektů, přičemž pouze 4 z nich (CETELEM, ESSOX, GE MONEY MULTISERVIS a HOME CREDIT) mají celorepublikovou působnost a zároveň

poskytují své produkty prostřednictvím maloobchodních řetězců a nezávislých prodejců. Jejich produkty a související servis jsou z pohledu zákazníka velmi podobné, v některých aspektech identické. Tyto 4 firmy si vzájemně přímo konkurují.

Trh SF za posledních deset let doznal mnoha zásadních změn. Zdaleka se už nejedná pouze o jednorázové úvěry na elektrospotřebiče. V nabídce produktů jsou dnes vedle úvěrů i úvěrové a kreditní karty, a hotovostní úvěry. Pomocí nich lze dnes financovat u drtivé většiny maloobchodníků v podstatě jakýkoliv nákup zboží či služeb (elektrospotřebiče, sportovní potřeby, nábytek, oblečení, hudební nástroje, dovolená, jazykové kurzy).

Obchodníci, kteří na svých prodejnách zákazníkům úvěry zprostředkovávají, mají od všech poskytovatelů téměř shodnou produktovou škálu i provize za uzavření smlouvy. Do hry však cca v r. 2005 zvolna vstoupili další nepřímí konkurenti, což jsou de-facto všechny bankovní subjekty, které vydávají kreditní karty.

Ve své práci se pokusím identifikovat klíčové aspekty úspěšné strategie s využitím znalosti trhu, informací o konkurenci a anticipaci budoucího vývoje.

2 Strategická analýza

Odvětví SF dnes v ČR ovládají silné finanční skupiny, které služby SF poskytují, jako jednu z mnoha svých aktivit. Pojdme se blíže podívat na fakta a vývojové charakteristiky odvětví

2.1 Analýza obecného okolí firmy

2.1.1 PEST analýza

Politické a právní prostředí

- Vymahatelnost práva v ČR zdaleka není ideální, právní řád je složitý -
- Existují politické tlaky na uzákonění maximální výše RPSN finančních produktů
- Trhu SF se v nejbližší době dotkne sladování legislativy s EU
- + stabilní politické prostředí, postupující integrace do evropských struktur

Ekonomické prostředí

- zvyšující se podíl populace s průměrným a podprůměrným příjmem
- + zvyšující se míra koupěschopnosti zákazníků
- + silná Kč snižuje cenovou hladinu spotřebního zboží
- Hospodářská krize se začíná projevovat snížením poptávky po spotřebním zboží a růstem nezaměstnanosti
- Zvyšuje se počet lidí, kteří mají problém se splácením svých finančních závazků. Pro společnosti poskytující finanční služby tento aspekt znamená nutnost tvorby vyšších finančních rezerv na ztráty, úpravu schvalovacích kritérií a procedur
- + Relativně levná pracovní síla
- Vysoká daňová zátěž

Sociální a kulturní prostředí

- Markantní trend stárnutí populace
- + rostoucí finanční vzdělanost
- + Vzdělanost na dobré úrovni

- + u mladé generace vysoká míra počítačové gramotnosti
- + rostoucí obliba nákupů přes internet
- + relativně nízká kriminalita

Technologické prostředí a ekologie

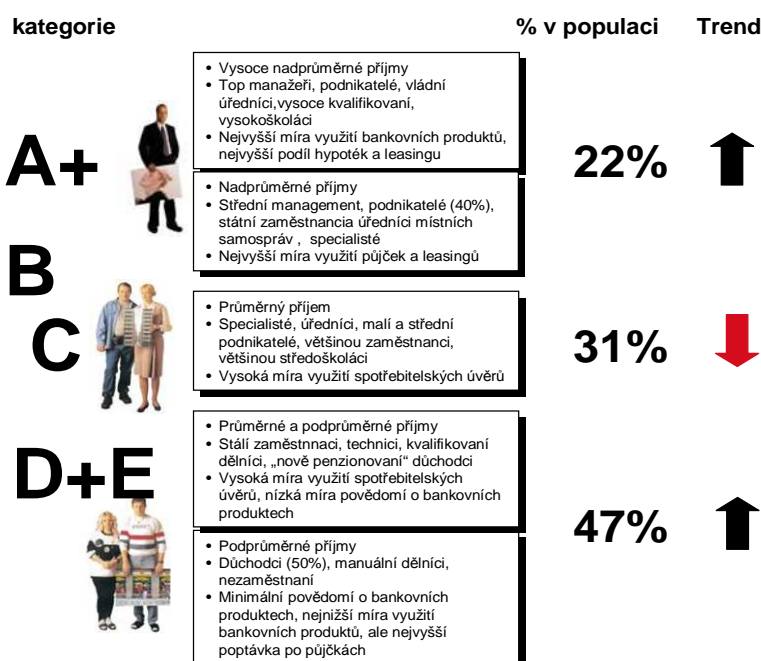
- + Regionální i cenová dostupnost internetu pro každého občana v ČR
- + Telefonické spojení je dostupné na celém území ČR
- + Z hlediska počítačové gramotnosti je ČR považována za vyspělý stát

2.1.2 Socioekonomická analýza

Vycházím z klasifikace “ABCD”, což je socioekonomická klasifikace považovaná za český tržní standard. Tato klasifikace nám dává obraz o struktuře zákazníků podle základních charakteristik jako je výše příjmu, vzdělání, kvalifikace, typ zaměstnání, věk, nákupní zvyklosti atd.

Graf č.1 Segmentace populace ČR dle metodologie ABCD (vlastní zdroj)

Rozdělení populace v ČR do kategorií dle metodologie ABCD (r. 2008 vs. r. 2006)



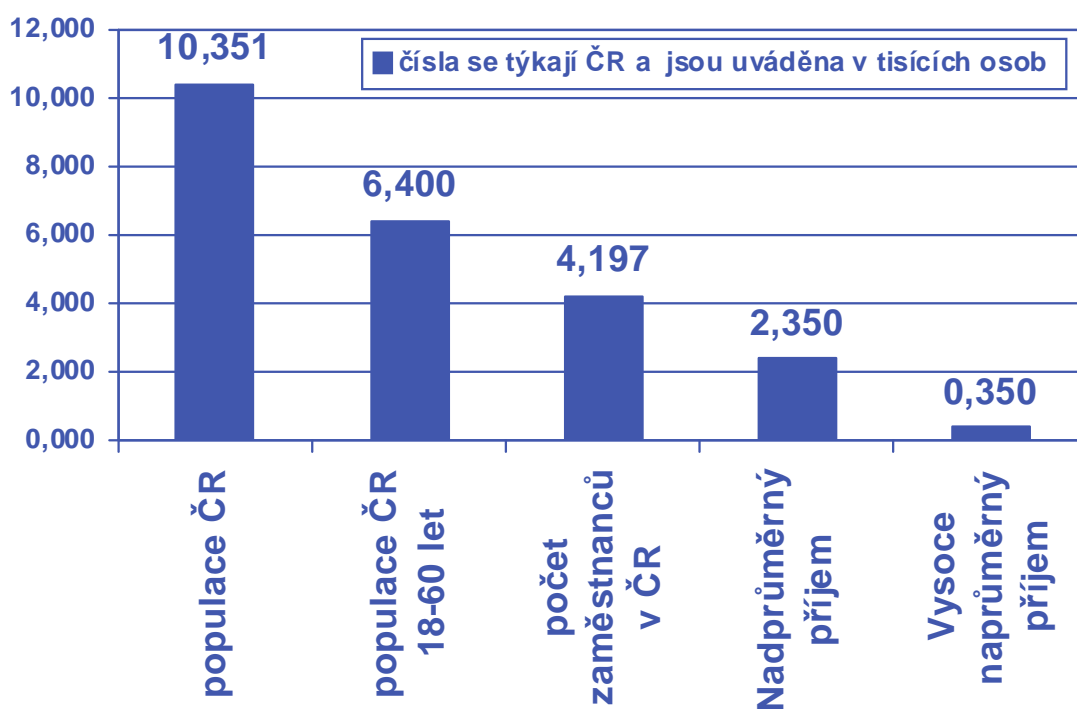
zdroj: TNS – VOC retail market research, 2006-2008

Definice skupin:

A (vysoce nadprůměrný příjem) - čistý měsíční příjem 40.000 Kč a více (resp. 480.000 Kč ročně a více)

B (nadprůměrný příjem) - čistý měsíční příjem 18- 40.000 Kč (resp. 216- 480.000 Kč ročně)

Graf č.2 Přehled klíčových charakteristik populace ČR (vlastní zdroj)

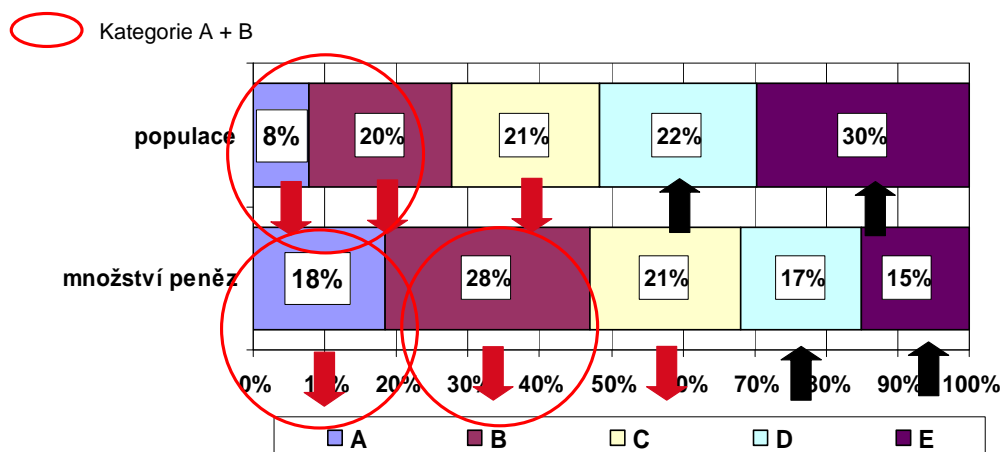


Velikost vybraných skupin:

A 8% = 0,35 mil osob

A+B 56% = 2,35 mil. Osob

Přehled kategorií A - E podle kupní síly

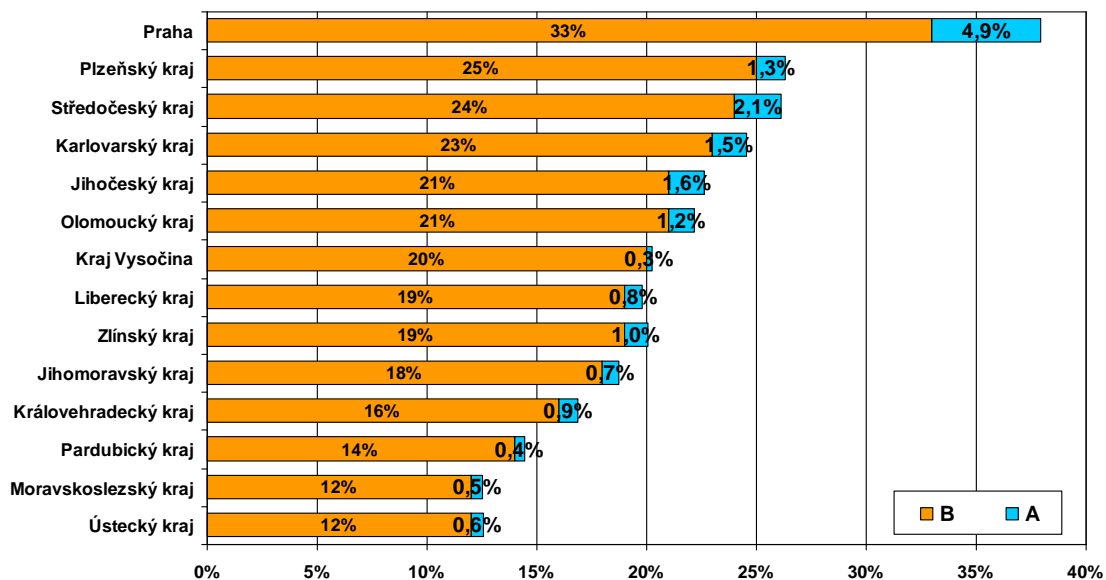


Lidé s nejvyššími příjmy (8% populace) disponují téměř 20% veškeré kupní síly uvnitř ekonomiky. Tento podíl disponibilních zdrojů nejvyšší příjmové skupiny má klesající tendenci z důvodu rostoucího podílu populace spadající do nízkopříjmových kategorií.

Populace s nadprůměrnými a vysoce nadprůměrnými příjmy (kategorie A a B) disponuje bezmála 50% veškeré kupní síly, přestože představuje pouze necelých 30% populace

Graf č.4 Podíl kategorie A a B v populaci ČR po jednotlivých regionech (vlastní zdroj)

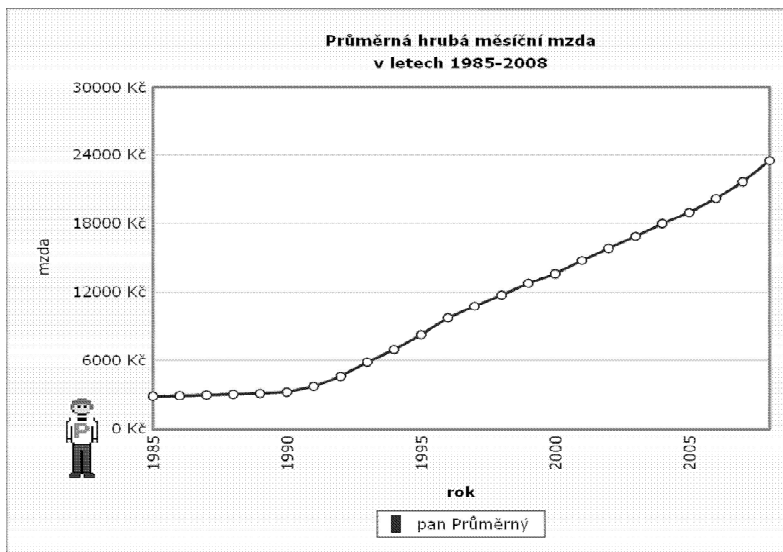
Podíl kategorie A a B v populaci ČR po jednotlivých regionech



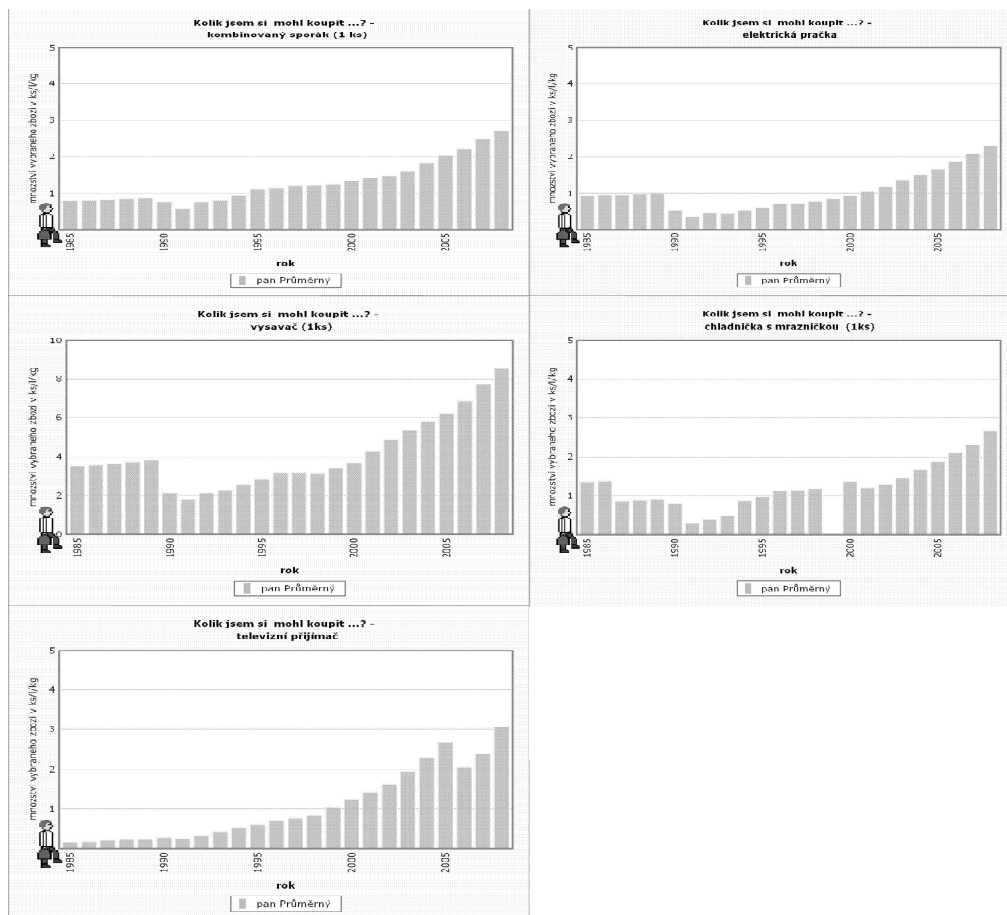
Z průměru markantně vystupuje Praha. 38% pražanů patří do kategorie A nebo B. Podíly A + B v ostatních regionech jsou kolem 20-25% kromě Ústeckého, Moravskoslezského a Pardubického kraje – podíly v těchto regionech jsou kolem 13-15%.

2.1.3 Makroekonomické vlivy

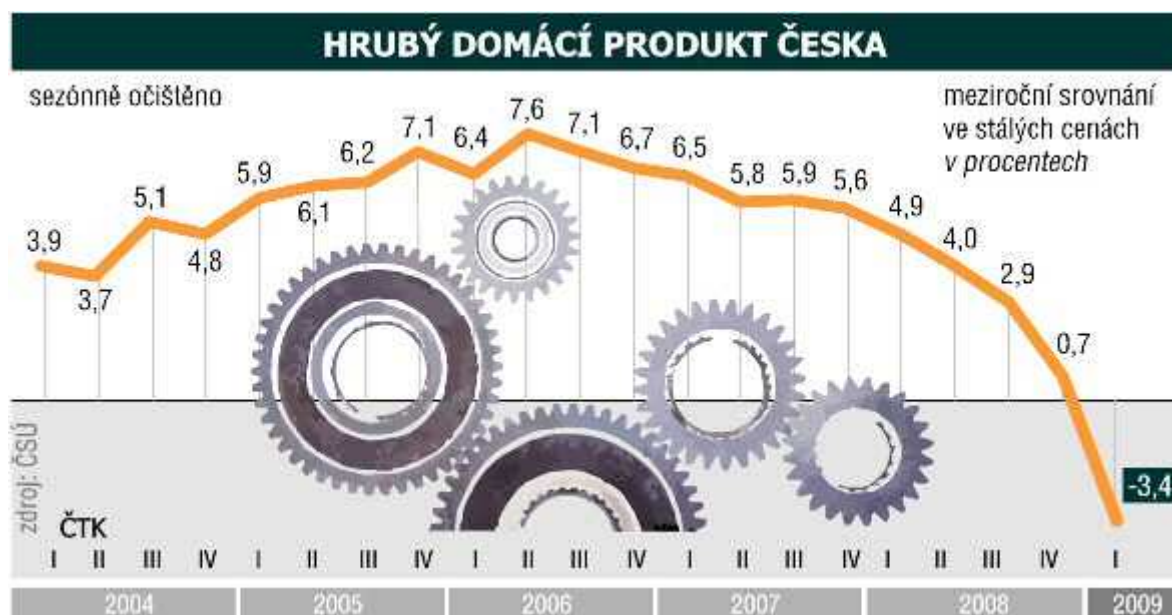
Graf č.5 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 1985 –2008 (zdroj (9))



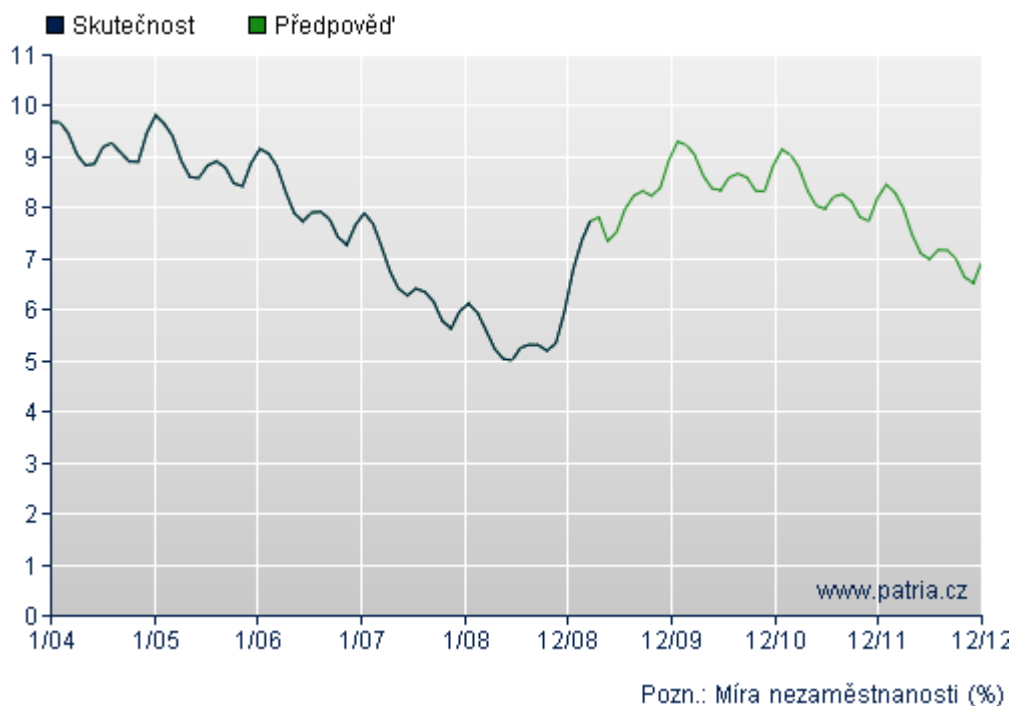
Graf č.6-10 Vývoj koupěschopnosti v ČR v letech 1985 – 2008 (zdroj (9))



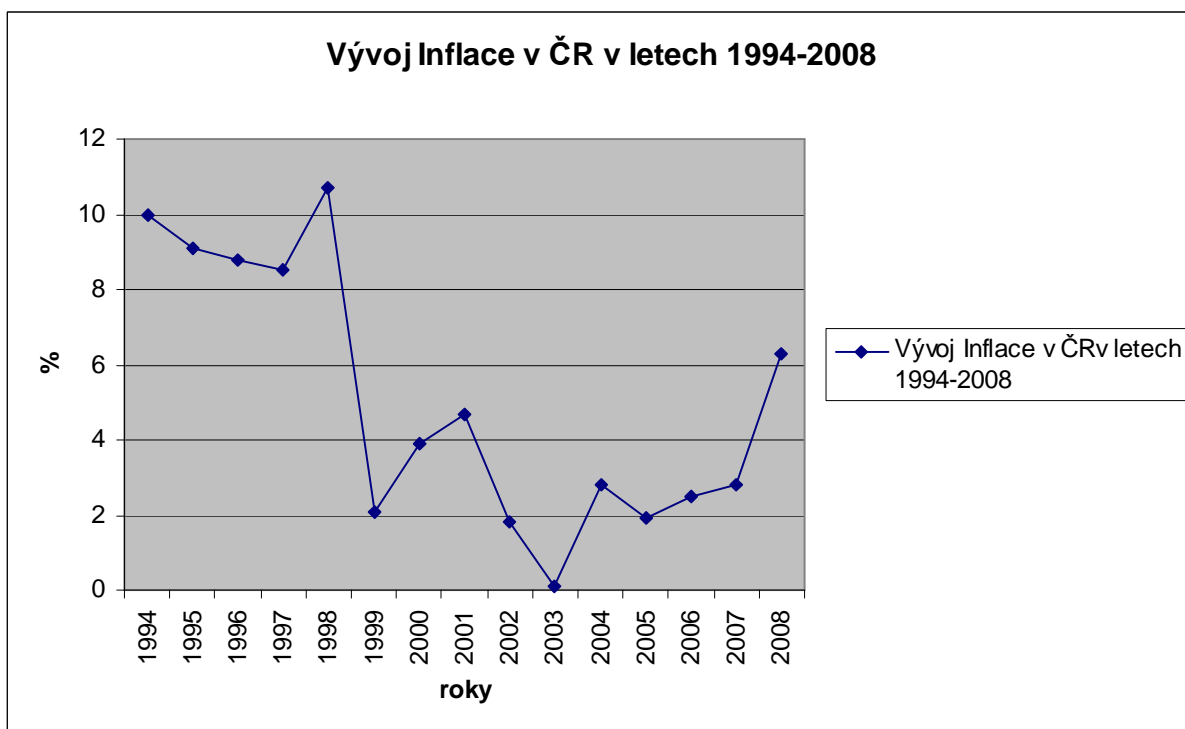
Graf č. 11 : Vývoj HDP ČR v letech 2004-2009 (zdroj (9))



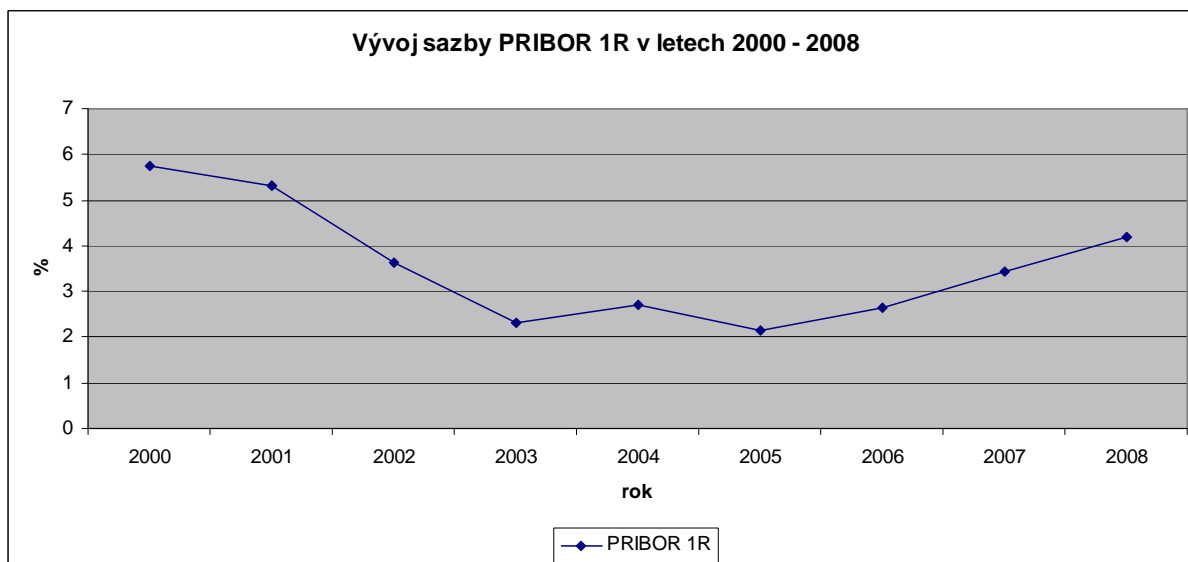
Graf č. 12 – Vývoj nezaměstnanosti od roku 2004 s výhledem do r. 2012 (zdroj (10))



Graf č.13 – Vývoj inflace v ČR v letech 1994 – 2008 (zdroj (11))



Graf č.14 – Vývoj referenční sazby PRIBOR 1R v ČR v letech 1994 – 2008 (zdroj (11))



2.2 Analýza oborového okolí firmy

2.2.1 Porterova analýza



Hrozba vstupu (Threat of Entry)

Vysoká vstupní bariéra do odvětví SF v tradičním pojetí je dána především vysokými finančními náklady a časovou náročností, které by nový hráč musel věnovat do vybudování IT zázemí, servisního aparátu a zejména funkčních obchodních vazeb. Návratnost investice je dlouhodobá a riziková. Trh ovládají 4 dominantní přímí konkurenti. Ve stadiu vyzrállosti odvětví nepředpokládám vstup nového hráče.

Pokud ale budeme trh SF pojímat širěji (což bychom měli), tzn. včetně trhu kreditních karet, potom hrozba vstupu nových konkurentů je reálná a velmi pravděpodobná. De facto jakýkoliv subjekt s bankovní licencí pro ČR se může stát přímým konkurentem.

Je velmi pravděpodobné, že se v horizontu 5 let zcela změní podoba spotřebitelského financování a přetransformuje se do jiných forem s využitím jiných distribučních kanálů.

Síla dodavatele (Power of Suppliers)

V prostředí SF za dodavatele považují obchodníka, jehož prostřednictvím SF společnost realizuje úvěry

Klesající míra loajality obchodních partnerů je důsledkem cenové války z uplynulých let, kdy se hlavní konkurenti na trhu SF předháněli v provizních podmínkách.

Obchodník je tedy v situaci, kdy má na výběr pro kterou SF společnost se rozhodne. V situaci, kdy SF společnosti nabízí takřka identickou produktovou škálu je často rozhodujícím faktorem výše provize.

Dodavatel má tedy výbornou vyjednávací pozici.

Intenzita konkurence (Competitive Rivalry)

4 přímí konkurenti (Cetelem, Essox, HomeCredit, Multiservis), dokonale substituční produktová škála, velmi podobný obchodní model, podobné distribuční kanály.

Ostrá cenová konkurence směrem k obchodním partnerům.

Rostoucí ambice bankovních subjektů na poli kreditních karet.

Velmi podobné vlastnosti karetních produktů jak z hlediska ceny, funkčnosti i uplatnění.

Síla zákazníka (Power of Customer)

Zákazníci jsou při využívání finančních služeb stále „vzdělanější“, a závisí pouze na nich, zda přistoupí při svých nákupech na nabídku finanční služby.

Pokud na nabídku přistoupí, potom řeší spíše parametry služby než poskytovatele.

Sílu zákazníka bych tedy interpretoval jako neutrální.

Hrozba substituce (Threat of Substitution)

Z hlediska substituce poskytovatele SF služeb u obchodního partnera, je hrozba vysoká.

Z hlediska substituce finanční služby (pojímáno obecně jako uspokojení zákaznickovy potřeby půjčit si peníze) je hrozba taky vysoká.

2.2.2 Oborové okolí v širších souvislostech

Dnes není možno pohlížet na trh SF jako na primárně výdělečné odvětví. Spíše jej můžeme považovat za podpurný pilíř finančních skupin, které prostřednictvím svých společností na trhu SF podnikají.

Ke stavu, kdy se příležitost realizovat marži snížila téměř na nulu, přispěly zejména tyto aspekty (týká se více či méně všech subjektů na trhu SF):

- **Konkurenční tlaky ze strany přímé konkurence** – zostřené konkurenční podmínky daly obchodníkům k dispozici silnou vyjednávací pozici. Obchodník je dnes ten, kdo diktuje podmínky. SF společnosti se předhánjí v tom, kdo nabídne obchodníkovi lepší provizní podmínky.
- **Konkurenční tlaky ze strany nepřímé konkurence** – v r. 2005 se skrze kreditní karty prostředí SF otevřelo dříve nepřímým konkurentům. De facto všechny finanční instituce které vydávají kreditní karty se najednou mohly ucházet o své místo na slunci v SF.
- **Konstatní průměrná financovaná částka úvěrů vs. rapidní vývoj měsíční mzdy a koupěschopnosti** (grafy 6 - 10) – důsledkem toho je, že zákazníky využívající spotřebitelské úvěry můžeme v drtivé většině označit za příjmově průměrné až podprůměrné.
- **Růst jednotkových nákladů vs. pokles průměrné marže**
- **Nabídka produktů s nulovým navýšením** – některé SF společnosti s úmyslem utrhnout větší tržní podíl přinesly na trh úvěry s nulovým navýšením (kde nepřelatal nic ani zákazník, ani obchodník). Efekt byl ten, že se skutečně dočasně povedlo těmto firmám navýšit tržní podíl. Nicméně neblahým důsledkem pro celé odvětví se stala skutečnost, že tento typ úvěrů ve stále větší míře začali vyžadovat obchodníci i koncoví zákazníci).
- **Široká nabídka produktů** – široká nabídka úvěrových produktů znamená vyšší náklady na vývoj (analýza programování, testování, implementace) i provoz (údržba, školení, zatížení IT systémů).
- **Mediální osvětové kampaně** – ze strany spotřebitelských sdružení často ne zcela férově a kompetentně vedené mediální kampaně opřené o argumentaci odrazují potenciální zákazníky od využití služeb SF.

- **Sílicí imunita zákazníků vůči X-sellu** – zákazníci jsou ve stále vyšší míře vystaveni nabídkám na nejrůznější zboží a služby. Pokud je X-sellová strategie postavena na službách, které nejsou pro zákazníka atraktivní, nebo nemají potřebu sáhnout po jejich využití, potom z toho pro SF společnosti vyplývá i trend klesající úspěšnosti X-sellu.
- **Transakční chování karetních produktů** – počty transakcí, a způsob, jakým zákazníci své kreditní karty využívají zůstávají z hlediska ziskovosti daleko za očekáváním.
- **„Cena peněz“** – v letech 2000 – 2005 referenční sazba PRIBOR 1R postupně klesala (graf č.14), s ní ale klesala i průměrná marže realizovaná ve stejném období na portfoliu nově uzavřených úvěrů. Od roku 2006 křivka sazby PRIBOR 1R zamířila vzhůru. Průměrné marže dál ale pokračovaly v propadu. To vše vyústilo v r. 2008 do situace, kdy díky hypoteční krizi v USA nebyla na mezibankovním trhu ochota půjčovat téměř žádné peníze a nebyly tudíž k dispozici téměř žádné volné peníze. Pokud byly, tak jejich hodnota se pohybovala poměrně vysoko nad zmíněnou referenční sazbou.
- **Platební morálka zákazníků** – výhled vývoje nezaměstnanosti do r. 2012 (graf č.12) vzhledem k očekávaným dopadům hospodářské krize není příliš optimistický. Znamená to dopad na platební morálku stávajících zákazníků a zpřísněná kritéria při schvalování nových zákazníků. To bude mít vliv na objem realizovaných úvěrů a potažmo i na zvýšení jednotkových fixních nákladů.
- **Odklad spotřeby** – v Q1 2009 si zákazníci začali uvědomovat, že hospodářská krize si začíná vynucovat akční kroky u většiny zaměstnavatelů, které velmi často souvisí s omezením provozu, nebo dokonce s propouštěním. Tato situace se začala přímo či nepřímo, více či méně dotýkat každého z nich. Důsledkem je menší poptávka po spotřebním zbožím resp. odklad spotřeby zbytného zboží. Ruku v ruce s tímto propadem poptávky po zboží je i propad poptávky po financování.

2.3 Profil hlavních konkurentů na trhu SF v ČR

Níže uvádím charakteristiky jednotlivých společností tak, jak samy sebe prezentují na svých webových stránkách. Nejedná se o informace, na kterých by se ze strategického hlediska dalo stavět, nicméně dávají určitý obraz o tom, jak uvedené firmy chtějí, aby je okolí vnímalo.

CETELEM¹



Akciová společnost CETELEM ČR je dceřinou společností francouzské banky Cetelem S.A., která byla založena ve Francii v roce 1953. Skupina Cetelem postupně rozšířila pole své působnosti do 27 zemí světa. V současné době zaměstnává po celém světě 21 tisíc zaměstnanců, kteří poskytují služby více než 30 milionům klientů na 295 tisících prodejních místech. CETELEM ČR patří mezi největší nebankovní instituce zabývající se poskytováním spotřebitelských úvěrů. Na českém trhu působí již více než deset let a během této doby se stala silnou a stabilní společností v oblasti spotřebitelského financování. Sídli v Praze a prostřednictvím svých poboček v Ostravě, Brně a Ústí nad Labem nabízí zákazníkům širokou škálu produktů a služeb na českém finančním trhu. Strategií společnosti Cetelem je být klientovou první volbou při výběru partnera pro řízení jeho osobních financí. Od roku 1999 je finanční skupina Cetelem součástí silné mezinárodní skupiny BNP Paribas. V roce 2007 se skupina BNP Paribas rozhodla využít synergie mezi společnostmi skupiny – Cetelem a UCB. Koncept nově vytvořeného BNP Paribas Personal Finance je příležitostí skupiny stát se nejvýznamnějším evropským hráčem jak pro oblast spotřebitelského, tak i hypotéčního úvěrování.

¹ (15)

ESSOX s.r.o. si za dobu své existence získal pozici jedné z nejvýznamnějších nebankovních společností zabývajících se poskytováním úvěrových a leasingových služeb na českém trhu. Společnosti se stále daří navyšovat tržní podíl především díky silnému zázemí a podpoře nadnárodní finanční skupiny Société Générale, která v současné době zaměstnává 120 000 lidí ve více než 77 zemích světa.

Jako dceřiná společnost Komerční banky, a.s., která již několikrát získala titul „Banka roku“, a francouzské společnosti SG CONSUMER FINANCE SA, jež je významným poskytovatelem spotřebitelských úvěrů ve Francii, se ESSOX s.r.o. může pochlubit širokou produktovou základnou a bohatými zkušenostmi ve všech významných oblastech spotřebitelského financování.

Jsme členy České leasingové a finanční asociace, více informací na www.clfa.cz a také sdružení SOLUS, zájmového sdružení právnických osob, www.solus.cz

ESSOX s.r.o., vznikl v srpnu 2004 spojením Franfinance Consumer Credit se společností ESSOX LEASING a.s. ESSOX LEASING a.s., zkušený místní poskytovatel finančních služeb (úvěrů a leasingu), byl založen již v roce 1993. V březnu 2003 byla založena společnost Franfinance Consumer Credit (Franfinance spotřebitelské úvěry), která svou obchodní činnost zahájila v září téhož roku.

ESSOX s.r.o. sídlí v Českých Budějovicích a v Praze.

NAŠE HODNOTY: profesionalita, týmový duch a inovace

ESSOX dává přednost jednoduché struktuře, která klade zodpovědnost na jednotlivé týmy a prosazuje smysl pro povinnost u každého svého zaměstnance.

Kvalita služeb poskytovaných našim partnerům a zákazníkům je založena na profesionálním přístupu pracovníků ESSOXu, kteří každodenně pracují na uskutečňování těchto hodnot.

² (16)

Mladá struktura našeho týmu je zárukou dynamiky a inovace.

Naše cíle

JEDEN Z PRIMÁRNÍCH CÍLŮ: předvídat budoucnost

Prudký vývoj technologie spojený s telekomunikacemi, IT systémy, řízením databází a tvorbou sítí, vyžaduje průběžné vzdělávání našich zaměstnanců, protože naším cílem je dosáhnout opravdu špičkové kvality služeb, které poskytujeme našim partnerům. Okamžitá schopnost posoudit možnost poskytnutí půjčky je založena na našich vlastních, průběžně aktualizovaných tabulkách pro úvěrový skóring, které byly vyvinuty v interním vnitropodnikovém IT systému.

DLOUHODOBÉ PARTNERSTVÍ

ESSOX buduje dlouhodobá partnerství s maloobchodní retailovou sítí. Pro dosažení tohoto cíle průběžně adaptuje své finanční produkty a služby na specifické podmínky daného trhu. Veškerá naše podpora je směřována k propagaci obchodních značek našich partnerů.

Naše prodejní síla je soustředěna kolem týmu regionálních obchodních zástupců, kteří jsou k dispozici partnerům v maloobchodní síti. Tento způsob organizace kombinuje úzký vztah, flexibilitu a vnímavost. Naše prodejní týmy pomáhají každému partnerovi definovat správnou úvěrovou strategii a marketingová řešení.

GE Money Multiservis³



GE Money
Multiservis

Společnost GE (General Electric) byla založena před více než sto lety v roce 1892. U její kolébky stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison.

Dnes je GE široce diverzifikovaným koncernem, jehož činnost sahá od výroby leteckých motorů, přes lékařskou techniku, infrastrukturní řešení, přepravu, telekomunikace či stavebnictví až po poskytování finančních služeb. Součástí koncernu je i přední americká televizní společnost NBC Universal.

Po celou dobu své existence je GE synonymem kvality a špičkových technologií. Po několik let za sebou se stala nejobdivovanější společností světa. Vysvědčením kvality a zdraví firmy je její ratingové ohodnocení nejvyšším stupněm AAA. Z hlediska tržní kapitalizace patří GE mezi tři největší společnosti na světě. Je přítomna ve více než sto zemích světa a zaměstnává přes 315 tisíc pracovníků. Od září 2001 stojí v jejím čele Jeffrey Immelt.

Od roku 2005 je GE také celosvětovým partnerem olympijských her. Trvale přispívá k rozvoji jejich zázemí v mnoha oblastech - od staveb sportovních areálů až po budování městské infrastruktury. Pro olympijské hry konané v Čínské lidové republice GE navrhla a pomohla uskutečnit přes tři stovky dopravních, bezpečnostních, energetických, vodohospodářských, zdravotnických a jiných projektů.

Další informace naleznete na webové stránce společnosti na adrese www.ge.com

Významnou součástí finanční divize GE je skupina GE Money. Ta spravuje aktiva ve výši 211 miliard USD a ve více než 50 zemích zaměstnává 60 tisíc lidí. Je předním poskytovatelem finančních služeb pro 130 milionů klientů - jednotlivců i malých a středních podniků.

³ (17)

K produktům a službám, které poskytuje, patří osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky, refinancování hypoték, depozita, investiční produkty, úvěrové pojištění, leasing automobilů, ale i poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů.

Generálním ředitelem a prezidentem GE Money je William H. Cary.

V České republice působí tři společnosti patřící do GE Money: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto.

Počátky Multiservisu sahají až do roku 1966, kdy se tato společnost specializovala na prodej televizních přístrojů na splátky. V roce 1993 byl Multiservis privatizován českým kapitálem a o čtyři roky později, v dubnu 1997, byl zakoupen finanční skupinou GE Consumer Finance. Jméno GE Money Multiservis získala společnost v rámci přejmenování, které proběhlo, stejně jako u ostatních společností ve skupině, v lednu 2005. GE Money Multiservis je dlouhodobě nejznámější a největší společnost na českém trhu specializovaná na financování spotřebitelských nákupů. Díky vyspělým systémům jsou veškeré smlouvy o Multiservis úvěru schvalovány elektronickou cestou, a proto může mít GE Money Multiservis přední postavení také v rychlosti poskytování služeb.

Prodej na splátky nabízí GE Money Multiservis prostřednictvím 2886 obchodních partnerů v rozsáhlé síti 7017 prodejních míst a 417 internetových obchodů. Kromě tradičních skupin zboží, jako jsou domácí spotřebiče, nábytek, kuchyňské linky, výpočetní technika či zahradní technika, lze dnes na splátky pořídit například oděvy, obuv, sportovní potřeby, kosmetiku, knihy, klenoty, hudební nástroje, dovolené, očkování, krby či zvířecí miláčky. Vedle klasického prodeje na splátky poskytuje GE Money Multiservis dále hotovostní půjčky a kreditní karty.

Společnost je generálním partnerem a organizátorem ocenění GE Money Multiservis Obchodník roku.



Společnost Home Credit a. s. patří k lídrům trhu spotřebitelského financování v České republice. Poskytuje účelové a bezúčelové financování prostřednictvím spotřebitelských a revolvingových úvěrů, produktové portfolio doplňují hotovostní půjčky. Za rok 2008 profinancovala nákupy svých klientů v hodnotě 9,6 miliardy Kč.

- **Nákup na splátky** lze s Home Creditem získat na více než 5 500 obchodních místech v celé České republice. Jde o prodejny s elektronikou, výpočetní a kancelářskou technikou, nábytkem, kuchyněmi, stavebními díly, podlahami, bazény a dalším sortimentem. Tento spotřebitelský úvěr je možné užít i na financování dovolené, úhradu nadstandardních lékařských zákroků nebo veterinární péče.
- **Auto úvěr** nabízí Home Credit na dvou stech obchodních místech v ČR. Fyzické i právnické osoby a podnikatelé jím mohou financovat nové i ojeté vozidlo. Výhodou těchto produktů je možnost přímé platby už od 0 %, variabilní délka splácení od dvou do sedmi let a pevná výška měsíčních splátek podle dohodnutého splátkového kalendáře.
- **Kreditní karta Home Credit** je mezinárodní platební karta standardu MasterCard Unembossed, která je nositelem opakovaného, tzv. revolvingového úvěru. Umožňuje platby v obchodech nebo výběry v bankomatech v ČR i v zahraničí. Jednou ze základních vlastností karty je opakované bezúročné období v délce až 51 dnů, které se vztahuje na všechny bezhotovostní platby.
- **Stříbrná karta Home Credit** umožňuje opakovaně nakupovat na splátky ve smluvních prodejnách Home Credit a díky standardu Maestro i v dalších prodejnách v České republice a zahraničí. Stříbrnou kartu Home Credit je možno použít také při výběru hotovosti z bankomatů, a to opět v ČR i za hranicemi.

⁴ (18)

- **Premia karta** je mezinárodní platební karta, jejíž držitelé získávají při jakémkoliv nákupu nejméně 1 % z hrazené částky zpět na své prémiové konto. Speciální slevy a výhody pak na klienty čekají právě ve věrnostní síti obchodů Premia: až 11 % z hodnoty nákupu na prémiové konto a k tomu až 15% okamžité slevy na zboží.
- **Telefonní půjčka** je hotovostní spotřebitelský úvěr až do výše 150 000 Kč, který lze sjednat z pohodlí domova - po telefonu - na bezplatné lince 800 999 000. Výplata hotovosti probíhá na vybraných pobočkách České pošty nebo převodem na běžný účet klienta.
- **Bezúčelový hotovostní úvěr** 10 000 nebo 15 000 Kč je dostupný na 1 500 pobočkách České pošty. O půjčku může požádat fyzická osoba starší 18 let v zaměstnaneckém poměru.

Společnosti skupiny Home Credit působí na trzích spotřebitelského financování ve střední a východní Evropě, ve střední Asii a na Dálném východě. V roce 2008 společně poskytly úvěry v celkovém objemu 3,6 miliardy eur. Skupina Home Credit zastává přední pozice na trzích v České republice (Home Credit, od roku 1997), na Slovensku (Home Credit Slovakia, od roku 1999), v Ruské federaci (Home Credit & Finance Bank, od roku 2002) a v Kazachstánu (od prosince 2005). V roce 2006 vstoupila na trhy v Bělorusku (Home Credit Bank) a na Ukrajině (Home Credit Bank, Home Credit Finance), od prosince 2007 působí také v Číně.

Skupina Home Credit Group je součástí mezinárodní finanční skupiny PPF, která se zaměřuje především na spotřebitelské financování a retailové bankovníctví. Skupina dále aktivně vyhledává investiční příležitosti a realizuje strategické investice na rostoucích trzích střední a východní Evropy a Asie. Prostřednictvím podílu v Generali PPF Holdingu je skupina PPF účastníkem trhu pojišťovnictví ve střední a východní Evropě. Za 18 let své existence se skupina PPF stala jedním z předních mezinárodních finančních investorů s hodnotou spravovaných aktiv převyšující 8 miliard euro

SANTANDER (dříve CCB)⁵



Společnost **Santander Consumer Finance a.s.** je součástí španělské finanční skupiny Santander, nejlepší světové banky pro rok 2005 (World's Best Bank 2005). Zaměřuje se na oblast financování dopravní techniky formou úvěru či finančního leasingu v komoditách nových i ojetých vozidel. V oblasti financování dopravní techniky je jednou z vedoucích společností ve finančním leasingu ojetých osobních automobilů v České republice.

Santander Consumer Finance a.s. je členem České leasingové a finanční asociace. Je zakládajícím členem sdružení právnických osob SOLUS a má majetkový podíl ve Společnosti pro informační databáze, a.s. (známého pod zkratkou SID), která pro sdružení SOLUS zpracovává databázi spotřebitelů, podnikatelů a právnických osob neplnících své závazky. Společnost Santander Consumer Finance je také jedním ze zakládajících členů LLCB, zájmového sdružení právnických osob, které zajišťuje prostřednictvím databáze Nebankovního registru klientských informací (NRKI) vzájemné informování věřitelských subjektů o údajích vypovídajících o bonitě, důvěryhodnosti a platební morálce jejich klientů – fyzických a právnických osob.

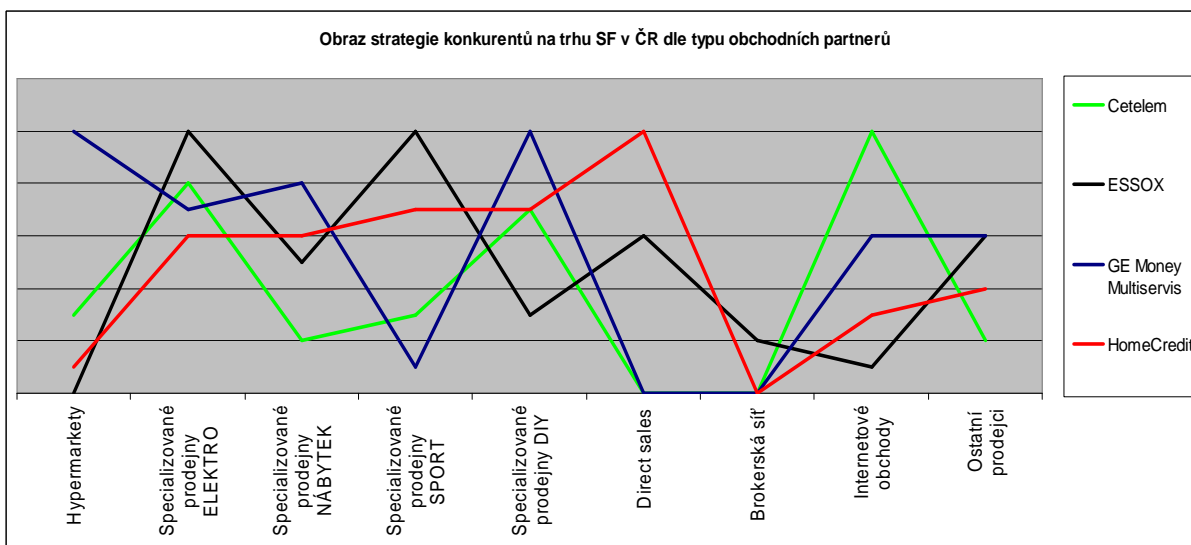
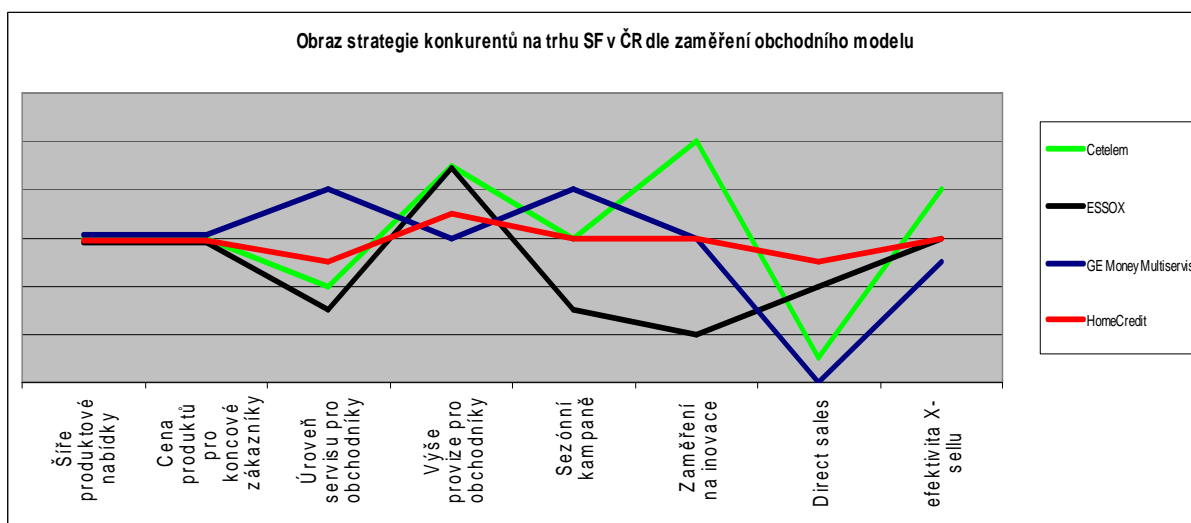
Santander Consumer Finance a.s. je součástí španělské finanční skupiny Santander. V roce 2007 oslavila skupina Santander 150. výročí svého vzniku. Silná a stabilní finanční skupina Santander, která se řadí mezi první desítku největších finančních institucí na světě, má 132 tisíc zaměstnanců a celosvětovou síť více než 11 000 poboček. Působí ve více než 40 zemích po celém světě v oblasti bankovních privátních i podnikových produktů. V roce 2007 dosáhla skupina zisk ve výši 9,06 mld. EUR. Tento zisk znamenal nárůst o 19,4 % oproti zisku v roce 2006 a zařadil tak skupinu Santander na pozici 5. největší banky na světě.

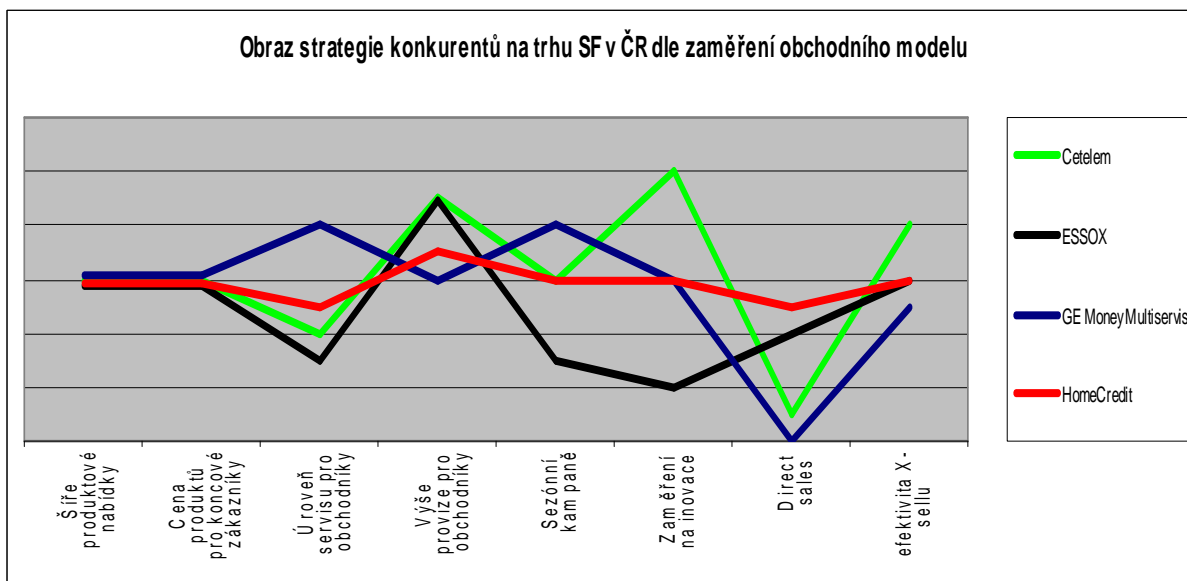
⁵ (19)

2.4 Obraz strategie konkurentů na trhu SF v ČR

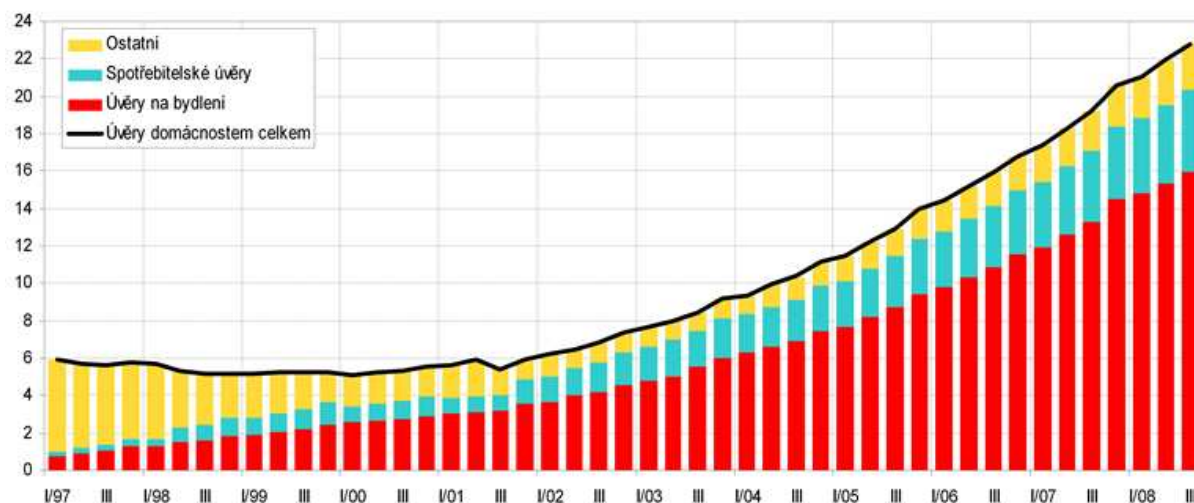
Pro znázornění konkurenčního prostředí používám grafické vyjádření ve formě jakou používají autoři knihy Strategie modrého oceánu (4). Z uvedených grafů vyplývá, že žádný z hlavních SF konkurentů v ČR nemá v žádném ohledu zásadní konkurenční výhodu, která by mu umožnila získat na trhu tak dominantní postavení, aby mohl trhu diktovat podmínky. Spíše bychom uvedené grafy mohli interpretovat jako důsledek situace, kdy jednotliví konkurenti se snaží kopírovat konkurenci a oslabovat její pozici ve všech aspektech

Grafy č. 15–17–Obrazy konkurenční strategie konkurentů na trhu SF v ČR (zdroj vlastní)





Graf 18: Vývoj podílu úvěrů domácnostem na (v %) (zdroj (12))



2.5 Charakteristika produktů SF

Spotřebitelské úvěry lze charakterizovat jako účelové či bezúčelové poskytnutí finančních prostředků klientovi. Při sjednání spotřebitelského úvěru je majitelem zboží zákazník ve chvíli, kdy si od prodejce převezme zboží. Za tímto zákazníkem vzniká SF společnosti finanční pohledávka. Úplatou za poskytnutí finančních prostředků je úrok. Výše úroku je uváděna zpravidla ve formě roční, případně měsíční, úrokové sazby. Ve vztahu k nákladům na úvěr se dále setkáte s tzv. ukazatelem roční procentní sazby nákladů neboli RPSN. Spotřebitelské úvěry jsou určeny k financování nákupu služeb, zboží, případně

k získání hotovosti. Poskytovatelem spotřebitelského úvěru mohou být nebankovní společnosti, banky, ale i podnikatelé, kteří prodávají své zboží tzv. „na splátky“. Poskytování spotřebitelských úvěrů je regulováno zákonem. Produkty, které jsou napříč spektrem trhu SF v ČR nabízeny jsou takřka dokonalými substituty.

Jednorázové úvěry - účelové (na zboží či služby)
- neúčelové (hotovostní)

Revolvingové úvěry - úvěrové karty (BC)
- kreditní karty (CC)

Revolvingový úvěr je obnovitelný/opakující se úvěr (revolve podle anglického výrazu pro „otáčet se“), kdy je klientovi poskytnut úvěrový rámec, z něhož klient může čerpat peníze prostřednictvím úvěrové karty a současně dle potřeby dlužné peníze splácet dle potřeby. Průběžným splácením se úvěrový rámec znovu obnovuje (obnovuje se disponibilní objem prostředků). Výše splátky bývá fixní, nebo je stanovena pouze její minimální výše.

Vzhledem k tomu, že jde o dlouhodobý produkt s očekávanou životností 5-8 let, je velmi obtížné predikovat míru transakčního chování potažmo i ziskovosti.

Často je zaměňován pojem kreditní a debetní karta. Rozdíl je v tom, že kreditní karty nejsou vázané na vedení bankovního účtu stejně jako revolvingové karty, tzn. zákazník disponuje výhradně půjčenými prostředky. Nesou bankovní prefix (Master Card, Maestro, nebo VISA atd.), jsou použitelné i v zahraničí jak pro bezhotovostní platby, tak pro výběr z ATM. Je možné k nim sjednat doplňkové služby. Nebývá zpoplatněno vydání karty. Mívají různě dlouhé bezúročné období, během kterého může zákazník bezplatně čerpat finanční prostředky z karty

OK Karta (Multiservis), **YES** karta (HomeCredit), **AURA** karta (Cetelem) atd. - liší se od sebe roční úrokovou mírou a rozsahem použitelnosti u obchodníků a v bankomatech apod. Jedná se o karty pro opakované nákupy. Jedná se o dnes již vyčerpaný a přežitý model. Trh si vyžádal nový produkt.

Kreditní karty jsou oblíbeným platebním nástrojem zejména v USA. V České republice se jedná o velmi mladý produkt od kterého si SF společnosti a banky slibují vysoké zisky. Na trhu s kreditními kartami se začínají výrazně angažovat i velké banky. V roce 2008 byly v ČR vydavatelem kreditních karet tyto banky:

Bawag Bank, Citibank, Česká Spořitelna, ČSOB, GE Money Bank, HVB, Komerční banka, Poštovní spořitelna, Raiffeisenbank (+eBanka), Volksbank, Živnostenská banka.

Produkty v nabídce SF společností se velmi podobají jak cenou, tak způsobem propagace i doplňkovými službami. Nabídka u konkrétního prodejce je závislá na obchodních podmínkách sjednaných mezi ním a SF společností. Úvěry orientované na vyšší financované částky mívají zpravidla nižší úrokovou míru.

Podíl společnosti XX na karetním trhu v ČR

Podíl XX na karetním trhu SFv ČR-výsledky se týkají nových objemů realizovaných na kreditních a úvěrových kartách

SF společnosti	Objem v mld Kč v r. 2008
XX (CC)	1,927
XX (BC)	0,531
XX (CC+ BC)	2,458
Trh SF total	8,741

Trh kreditních karet 2008-součet všech kreditních a úvěrových karet (banky, SF společnosti včetně XX)

Vydavatel	Počet kreditních karet v r. 2008
Banky (bez XX)	1 276 000
SF společnosti (bez XX)	827 000
XX	317 000
Total	2 420 000

2.5.1 Úprava spotřebitelského úvěru v právu ČR⁶

Náležitosti úvěrové smlouvy, postavení spotřebitele v úvěrovém vztahu a postup při řešení sporů z úvěrové smlouvy jsou upraveny v následujících platných právních předpisech:

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (zejm. §§ 657-658 - smlouva o půjčce)

Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník (zejm. §§ 497-507 - smlouva o úvěru)

Zákon č. 321/2001 Sb., o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru a o změně zákona č. 64/1986 Sb.

Zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 216/2004 Sb., o rozhodčím řízení

Zákon č. 119/2001 Sb., kterým se stanoví pravidla pro případy souběžně probíhajících výkonů rozhodnutí

Vyhláška č. 47/1964 Sb., o peněžních službách občanům

Nařízení vlády č. 142/1994 Sb., kterým se stanoví výše úroku z prodlení a poplatků z prodlení podle občanského zákoníku

Nařízení vlády č. 68/1998 Sb., o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí, a o stanovení částky, na kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení, (nařízení o nezabavitelných částkách)

⁶ (13)

2.5.2 Proces sjednávání produktů na trhu SF v ČR

Před uzavřením smlouvy o spotřebitelském úvěru je klientům doporučováno zjistit si a porozumět základním informacím o poskytovaném úvěru.

Důležité jsou vždy informace:

- o produktu, který klient uzavírá (finanční parametry jako úroková sazba či RPSN, délka bezúročného období, výše a počet splátek, datum první splátky apod.)
- v případě čerpání úvěru prostřednictvím úvěrové karty např. poplatky spojené s jejím používáním
- o doplňkových produktech (např. pojištění proti neschopnosti splácet apod.)
- o podmínkách ukončení smluv
- o sankcích souvisejících s neplněním smluvních povinností

V rámci procesu sjednávání úvěru musí klient obdržet rovněž zákonem stanovené informace o věřiteli, o zprostředkovateli a o základních charakteristikách úvěru. Zákon stanoví rovněž náležitosti smlouvy o spotřebitelském úvěru.

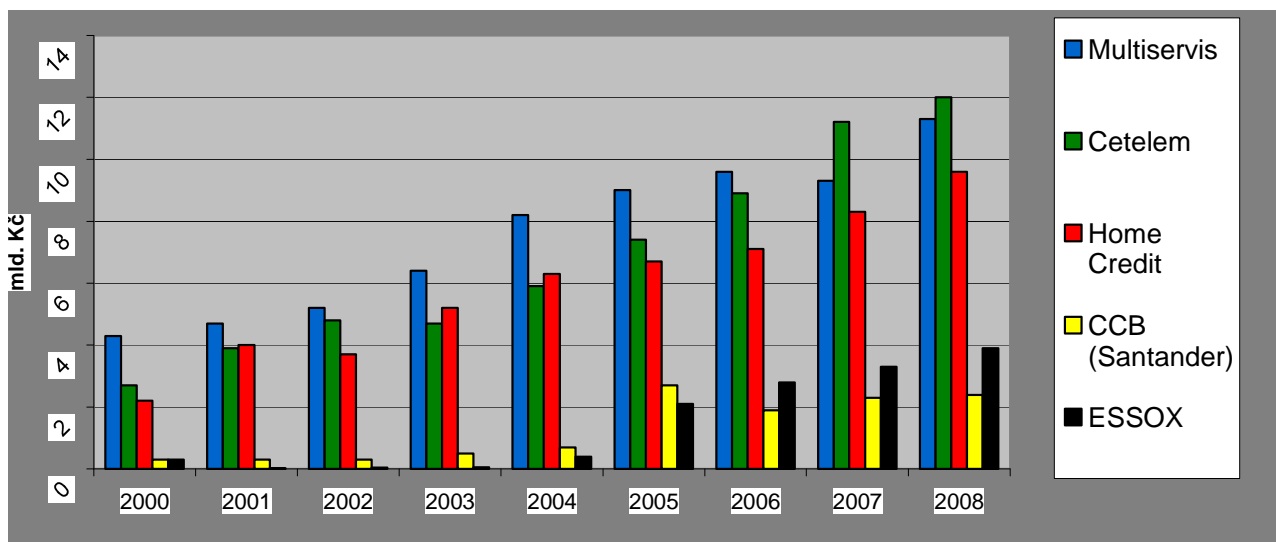
Věřitel tyto informace klientům zpřístupňuje buď formou osobního vysvětlení, nebo formou písemných informačních materiálů či informací zveřejňovaných na internetových stránkách věřitele. Samozřejmou součástí jsou bezplatné poradenské telefonní linky na tzv. call centra poskytovatele úvěru.

2.6 Ohlédnutí za vývojem trhu SF v ČR v letech 2000 – 2008

Odvětví SF v ČR prošlo za posledních 10 let bouřlivým vývojem. SF společnosti bez podpory silné finanční skupiny dnes již buď neexistují, nebo až na výjimky pouze žijí. Trh zažil i neúspěšný boj silných finančních skupin o získání významného podílu trhu SF (Beneficial Finance(HSBC), Sporoservis (Česká spořitelna)). Po několikaleté snaze o získání silné pozice SF providera však

společnosti od svého záměru upustily. Trh je dnes pod kontrolou 4 hlavních rivalů.

Graf č. 19 Pořadí členských společností ČLFA podle vstupního dluhu ve spotř. Úvěrech v letech 2000-2008 (v mld. Kč)⁷



Kolem roku 2000 všechny SF společnosti nabízely max. 3 úvěrové produkty a jeden karetní. U všech produktů bylo vyžadováno potvrzení o příjmu, a zákazník vždy musel platit alespoň 10% akontaci. Všechny tehdy používané produkty by ve srovnání s dnes používanou škálou produktů patřily k těm nejdražším. Bylo tehdy nemyslitelné, aby prodejce získával od poskytovatele úvěrů provizi. Naopak u „akčních“ produktů, na kterých byla nižší marže často obchodník platil SF poskytovateli participaci.

Co se týče karetních produktů, tak až do roku 2005 byly v ČR nejrozšířenější úvěrové karty OK (Multiservis), AURA (Cetelem), YES (Home Credit). Pro všechny zmíněné SF společnosti představovaly karetní produkty pilíř X-sellu, a karetní portfolio „dojnu krávu“ která bohatě dokázala převýšit ztrátovost primárního bussinessu (úvěrové produkty). Vydavatelé těchto karet dlouhé roky těžili z rozsahu sítě prodejců, u kterých bylo možno těmito kartami platit. Transakční poplatky pro obchodníky, kteří karty akceptovali byly nastaveny cca na poloviční hodnoty, než měly ostatní platební karty na trhu (VISA, Master card, ...). Proto tyto karty ochotně přijmali, což přispívalo k velmi dobrému transakčnímu chování karet. Navíc k autorizaci karty nebyl potřeba ani platební

⁷ (14)

terminál. Stačil telefon. Cca v r. 2003 byly transakční poplatky pro obchodníky dokonce úplně zrušeny.

Od roku 2005 dochází postupně ke „generační výměně“ karetních produktů. Zastaralé leč stále poměrně výnosné úvěrové karty jsou postupně nahrazovány kreditními kartami. V tomto okamžiku se všechny finanční subjekty na bankovním i nebankovním trhu staly vlastně přímými konkurenty.

Kreditní karty mají prefix (VISA, Master Card, Maestro,...) stejně jako všechny ostatní debetní platební karty na trhu. Na jednu stranu se výrazně rozšířila síť akceptátorů, na druhou stranu tak SF společnosti přišly o své dominantní postavení v prodejní síti.

Díky rozmachu informačních technologií a internetu se v posledních letech těší u zákazníků čím dál větší oblibě prodej spotřebního zboží v internetových obchodech. Většina internetových obchodů dokáže prodávat a taky prodává za ceny, které v klasických kamenných obchodech ani nepokryjí režijní náklady. Se vzniklou situací se část obchodníků vyrovnává tak, že snižují marže na nejnižší únosnou míru, a tlačí zákazníka k nákupu na splátky, nebo omezují počet prodáváných značek. Od splátkové společnosti inkasují provize, které v závislosti na profinancované částce a ceně prodaných úvěrů progresivně rostou. V případě omezeného počtu prodáváných značek může prodejce od zastoupení prodáváných značek získat velmi zajímavé platební podmínky, obrátové bonusy a příspěvky na nejrůznější formy propagace.

Výrazných změn doznala koupěschopnost zákazníků, a rovněž sortiment zboží, na který je úvěr poskytován. Stabilita trhu práce a trend snižující se míry nezaměstnanosti měla pozitivní vliv na příznivý vývoj platební morálky zákazníků.

V průběhu let SF společnosti zmírnily riskové požadavky, a ve většině případů přestaly od zákazníků vyžadovat potvrzení o příjmu, a u mnohých produktů nastavily minimální požadovanou akontaci na 0%. Rovněž produktová škála se značně rozšířila o produkty s nulovou akontací, s možností odkladu splátek, popř. úvěrů s možností doplacení v bezúročném období. K dispozici jsou rovněž úvěry primárně s nulovým navýšením. V produktové rovině lze těžko pro

zákazníka vymyslet levnější úvěr než s nulovým navýšením. Situace došla tak daleko, že některé SF společnosti platí obchodníkům provizi nejen za úvěry s navýšením, ale dokonce i za úvěr s nulovým navýšením.

U maloobchodních řetězců je situace odlišná v tom, že významný mezinárodní řetězec si nedovolí spojit své jméno se splátkovou společností která by taky neměla mezinárodní renomé, a která by potenciálně mohla jakkoliv poškodit jejich jméno. Vzájemný vztah bývá většinou podmíněn exkluzivitou na poskytované služebny v celém řetězci během smluvního období.

Za této situace se roztáčí spirála, kdy se splátkové společnosti předhánějí ve výši vyplácených bonusů za uzavřené smlouvy, a to i obchodníkům, které můžeme z hlediska realizovaných obchodů považovat za bezvýznamné. Kdysi neprůstředlná loajalita prodejců ke splátkovým společnostem často bere za své. Výše vyplácených provizí, rizikovost odvětví a cena provozního kapitálu přivedla odvětví do stavu, kdy SF společností generují na primárním bussinessu ztrátu.

Níže uvádím ilustrativní kalkulaci primární profitability.

Položky vstupující do kalkulace primární profitability úvěru

(+) Interest Income	Úrokový výnos
(-) Interest Expense	Úrokový náklad
(=) Gross Margin	Úroková marže
(+) CPI Income	Výnos z pojištění
(+) Fee Income	Výnos z poplatků
(-) Commision	Provize/bonusy
(=) CV-Contributed Value	Přidaná hodnota
(-) Losses	Rezerva na ztráty
(=) RACV Risk Adjusted Contributed Value	Risikově očištěná přidaná hodnota
(-) OPEX variable	Variabilní náklady
(-) OPEX fix	Fixní náklady
(=) NIBT - Net Income Before Tax	Čistý zisk před zdaněním
(+/-) Tax	Daň z příjmů
(=) NIAT - Net Income After Taxes	Čistý zisk po zdanění
ROE – Return on Equity	Rentabilita vlastního kapitálu

Příklad jedn. kalkulace primární profitability na prům. drahém úvěru

(+) Interest Income	884
(-) Interest Expense	120
(=) Gross Margin	764
(+) CPI Income	99
(+) Fee Income	400
(-) Commision	450
(=) CV-Contributed Value	813
(-) Losses	270
(=) RACV Risk Adjusted Contributed Value	543
(-) OPEX variable	763
(-) OPEX fix	590
(=) NIBT - Net Income Before Tax	- 810
(+/-) Tax	284
(=) NIAT - Net Income After Taxes	- 526
ROE – Return on Equity	-168% !!!!!!!

Je nasnadě, že pokud bychom skončili u těchto kalkulací, těžko bychom firmu přivedli do kladných hospodářských čísel. Aby se tak stalo, musí firma relizovat X-sell.

To, jak efektivně dokáže X-sell využívat má lví podíl na míře ziskovosti dané společnosti. Drtivá většina SF společností v současnosti na X-sellu prodává buď hotovostní úvěry, nebo nejrůznější karetní produkty (úvěrové karty, kreditní karty). Aby byl karetní produkt úspěšný, musí být oblíbený jak u zákazníků, tak

u obchodníků. Aby byl i finančně úspěšný, musí vykazovat vysokou míru transakčního chování.

Čím úspěšnější je X-sellový produkt, tím vyšší je profitabilita SF společnosti. V tom případě má vyšší prostor pro vyplácení provizí na primárním objemu, a tím vyšší šanci má získat větší tržní podíl. Jsou to spojené nádoby, jedno nelze oddělit od druhého.

2.7 Analýza vnitřního prostředí firmy XX

2.7.1 Strategická analýza interních faktorů firmy XX⁸

Při analýze vnitřních firemních faktorů se zaměřím na tyto oblasti:

- Faktory vědecko-technického rozvoje (v našem případě spíše technického)
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

Vědecko-technický rozvoj pomáhá společnosti XX vytvořit podmínky pro získání konkurenční výhody. V tomto ohledu byla doposud jedním z hlavních inovátorů v odvětví. Procesní řízení je její hlavní devizou. V oblasti vývoje nových produktů disponuje vynikajícím personálem s dlouholetou zkušeností. Klade důraz na využití úspor z rozsahu. Při svých realizaci technických řešení však občas naráží na ne zcela 100% časové sladění interních projektů, které má za následek časové prodlevy a narůstající finanční náklady. Technologické prognózy, na kterých společnost XX doposud stavěla své úspěchy byly vždy spolehlivé.

Důležitost marketingových a distribučních faktorů může být pro různá odvětví, či podniky v odvětví odlišná. Společnost XX patří mezi 4 nejsilnější hráče odvětví SF kteří si mezi sebe dělí cca 80 % trhu. Pravidelně na kvartální bázi vyhodnocuje svou tržní pozici. Na své i konkurenční produkty zpracovává benchmarking. Prostředky vynakládané na tyto aktivity jsou přiměřené.

⁸ (3) str.96-105

Cenovou politiku nediktuje nikdo z rivalů, díky silné konkurenci je vynucena trhem. Charakter i kvalita poskytovaných služeb je na velmi podobné úrovni jako u ostatních konkurentů. Množství prostředků vynakládaných na marketingové kampaně má z důvodu nízké efektivity klesající trend. Je otázkou, jestli příznaky blížícího se konce životního cyklu zaznamenávají pouze některé z hlavních produktů, nebo jestli se jedná o příznaky, které se týkají celého odvětví. Účinnost a hospodárnost prodejního aparátu má mírně klesající tendenci. Z podpůrných aktivit, na které jsou vynakládány prostředky jsou neefektivněji zhodnoceny výdaje na relationship management. I z toho důvodu jsou osobní vztahy s klíčovými obchodními partnery velmi dobré. Spontánní znalost značky je u zákazníků dlouhodobě na vysoké úrovni.

Hodnocením faktorů výroby a řízení výroby shledávám značné rezervy v přebujelé organizační struktuře, která sama sebe svazuje zbytečnou administrativou a snižuje tak schopnost celé firmy pružně reagovat na požadavky trhu. Spolehlivost a stabilita informačního systému je úroveň dostatečné pro zajištění plynulého provozu služeb SF. Sladění procesů s legislativou ČR je 100%.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů – společnost XX se z personálního hlediska může opřít o tým zkušených a schopných pracovníků, kteří v rámci svých oddělení odvádí velmi dobrou práci. V některých ohledech je však problematické sladění cílů a aktivit jednotlivých oddělení.

Organizační struktura by se měla co do počtu lidí zredukovat a upravit tak, aby lépe vyhovovala budoucímu strategickému směřování.

Při hodnocení finančních a rozpočtových faktorů se z důvodu ochrany citlivých údajů omezím na konstatování, že ziskovost společnosti XX má dlouhodobě klesající trend.

2.7.2 Hodnocení silných a slabých stránek metodou SWOT

Silné stránky

Zázemí silné finanční skupiny, dlouholetá tradice, renomé značky

Celorepubliková působnost

Široká síť obchodních partnerů

Široká síť obchodních zástupců

Zkušenost ve spolupráci s nadnárodními obchodními řetězci

Slabé stránky

Snižující se úspěšnost x-sellu

Nesladěnost vnitropodnikových cílů

Zkreslená struktura nákladové alokace

Nízká míra odlišení od konkurence (produkty, obchodní model)

Nepatrné konkurenční výhody pouze v dílčích aspektech činností.

Příležitosti

Vyšší podpora internetových prodejních kanálů

Lepší využití internetu a ATM jakožto hlavních servisních kanálů

Lepší provázanost produktů společnosti XX s produkty mateřské fin. společnosti

V případě sladění legislativy s EU se zvyšuje potenciál trhu teoreticky na všechny občany EU

Vytvořit a implementovat unikátní obchodní model (LP)

Hrozby

Zásadní změna hranice odvětví a související vstup nových konkurentů

Legislativní úpravy s negativním dopadem na rámec fungování trhu SF

Rozkolísanost ceny peněz na finančním trhu

Nutnost vysokých investic do úpravy IT systému v souvislosti s případným přijetím EURa

Ztráta tržního podílu – skokové navýšení jednotkových nákladů

2.8 Cíl diplomové práce

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že odvětví SF v ČR dospělo do období vyzrálosti, a přináší rivalům na tomto trhu k řešení všechny otázky, které jsou pro toto období charakteristické⁹.

Cílem práce je na základě analýzy formulovat strategii SF společnosti XX pro následující 3 roky s časovým harmonogramem pro její implementaci. Tato nová strategie by měla definovat klíčové body, které pomohou společnosti vytvářet zisk a současně zajišťovat přísun nových bonitních zákazníků pro účely efektivních x-sellových aktivit.

Management společnosti XX musí do konce roku 2009 zareagovat na vzniklou situaci, než se stane nechtěným závažím v portfoliu aktivit mateřské finanční skupiny. Pro formulaci úspěšné strategie využijí znalosti trhu, informace o aktivitách konkurence a predikcí budoucího vývoje.

⁹ (6), str. 240-242

3 Teoretická východiska řešení

3.1 Pojetí strategie konkurenčního boje podle P.F. Druckera

P.F. Drucker rozeznává následující strategie konkurenčního boje¹⁰:

- **Být první a nejmaximálnější**
- **Udeřit na ně tam kde nejsou**
- **Ekologické tržní niky**
- **Změna hodnot a charakteristik**

Být první a nejmaximálnější je velmi riziková strategie, která vyžaduje vysoké náklady, a přesné zaměření a zpravidla na velkou tržní příležitost. Prostor pro její uplatnění vidím zejména v nových a dynamicky se rozvíjejících odvětvích.

Udeřit na ně tam kde nejsou je strategie, která využívá „neschopnost“ konkurenta vytěžit tržní potenciál. Tato strategie nepřináší žádné velké riziko, ale uplatnění najde patrně jen v nových či růstových odvětvích. Dle mého názoru je tato strategie pro trh SF v tuto chvíli nepoužitelná

Strategie **Ekologické tržní niky** najde své uplatnění u specializovaných firem, které si svým úzkým zaměřením vybudují neochvějnou pozici (např. díky patentové ochraně). Tuto strategii ale nelze použít u firmy, která má ambice stát se nejsilnějším, nebo jedním z nejsilnějších hráčů na trhu)

Změna hodnot a charakteristik je aktivní strategie, která hledá možnosti jak v maximální míře uspokojit existující potřeby zákazníka a zvýšit poskytovanou či vnímanou hodnotu poskytované služby či zboží. Její aplikace v prostředí ostrého konkurenčního boje je však velmi problematická, s nejistým výhledem.

¹⁰ (1) str.95

3.2 Pojetí strategie konkurenčního boje podle P. Kotlera

Kotler (1) definuje 4 pozice, ve kterých se může firma v konkurenční prostředí nacházet, a formuluje zároveň pro danou situaci vhodnou konkurenční strategii

- **Vedoucí firma na trhu**
- **Tržní vyzyvatel**
- **Tržní následovatel**
- **Tržní troškař**

Aplikaci tohoto pojetí na trh SF shledávám problematickou z důvodu obtížné identifikace klíčových hráčů resp. jejich aktuální tržní pozice. Žádného z největších hráčů nemůžeme pasovat do pozice vedoucí firmy, ani do pozice tržního vyzyvatele. V tuto chvíli bych vzájemnou pozici největších SF společností na trhu SF charakterizoval sportovní termologíí jako remízu.

Vedoucí firma na trhu—snaží se o stabilizaci své pozice a eventuelně růst svého tržního podílu. Dosahuje toho zpravidla intenzivní komunikací .

Tržní vyzyvatel—snaží se zvýšení svého tržního podílu útokem na vedoucí, nebo jednu z vedoucích firem v odvětví. Pro dosažení svého cíle zpravidla používá strategii nejnižší ceny, nebo strategii diferenciacce

Tržní následovatel—je spokojený s tím co má. Nesnaží se zbytečně investovat do riskantních projektů, „hraje s takovými kartami, jaké jsou na trhu rozdány“

Tržní troškař—paběrkuje, nebo se snaží uspokojit specifické spotřeby zákazníků, které vedoucí firmy v odvětví většinou z důvodu rentability nejsou ochotny pokrývat.

3.3 Pojetí strategie konkurenčního boje podle M.E. Portera

Porter (6) ve svém pojetí rozlišuje **tři obecné strategické přístupy** pro zdolávání pěti konkurenčních sil

- **Prvenství v celkových nákladech**
- **Diferenciace**
- **Soustředění pozornosti**

Vnitřní struktura odvětví je hnací silou konkurence a ziskovosti a je lhostejné, zda odvětví produkuje výrobky nebo služby, zda jde o nově vznikající odvětví nebo odvětví vyzrálé, regulované nebo neregulované. Krátkodobě ovšem může na ziskovost odvětví působit množství nejrůznějších faktorů, například počasí nebo cyklus vývoje ekonomiky. Ve střednědobém a dlouhodobém výhledu je ziskovost odvětví podmíněna jeho vnitřní strukturou manifestovanou pěti konkurenčními silami. Porozumění pěti konkurenčním silám je nesmírně důležité pro formování efektivní strategie firmy. Obrana proti konkurenčním silám a ovlivňování těchto sil ve prospěch firmy jsou základní body firemní strategie. Je třeba si uvědomit, že konfigurace pěti sil je v každém odvětví jiná. Nejsilnější konkurenční síly determinují ziskovost v odvětví a stávají se rozhodujícími pro formování strategie firmy. Přitom nejdůležitější konkurenční síly v odvětví nebývají vždy zřejmé. Rivalita konkurentů je často velmi prudká, nemusí to však být faktor limitující ziskovost.

1. Prvenství v celkových nákladech je pro trh SF dle mého názoru v tuto chvíli těžko použitelná, protože nikdo neví s jakými jednotkovými náklady největší rivalové pracují. Je rovněž obtížné odhadnout, jakou roli jednotlivé SF společnosti v mateřské finanční skupině zaujmají, resp. jakou přidanou hodnotu z hlediska potenciálu pro x-sell přinášejí.

2. Diferenciace s sebou přináší riziko „sázky na jednu kartu“, kdy náklady na získání jedinečnosti mohou v konečném důsledku znamenat zcela zásadní cenové znevýhodnění oproti stávajícím konkurentům. Odlišení se může

automaticky znamenat ztrátu majoritního trhu, ale na druhou stranu dává příležitost pro vyšší cenové rozpětí

3. Soustředění pozornosti vyžaduje vysokou specializaci na vybraný tržní segment + vysoký inovační potenciál. „Tato strategie vychází z předpokladu, že specializovaná firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti“(5 str.38)

Nejsilnější konkurenční síly determinují ziskovost v odvětví a stávají se rozhodujícími pro formování strategie firmy. Přitom nejdůležitější konkurenční síly v odvětví nebývají vždy zřejmé. **Rivalita konkurentů je často velmi prudká, nemusí to však být faktor limitující ziskovost.** Například nízká ziskovost v oblasti produkce fotografických filmů není dána vzájemnou konkurencí výrobců, nýbrž silným substitučním produktem - digitální fotografií. V takovém případě je pro výrobce fotografických filmů strategickou prioritou č. 1 čelit substitučnímu produktu.

V následujícím textu uvádím **5 konkurenčních sil**, které formují odvětví (8).

1. Hrozba vstupu nových rivalů do odvětví

Noví konkurenti přinášejí sebou novou produkční kapacitu a přání získat určitý podíl na trhu. To vytváří tlak na ceny, náklady a míru investic nutnou k tomu, aby se firma udržela na trhu. Ziskový potenciál odvětví se snižuje. Zvláště nebezpeční jsou noví konkurenti tehdy, jestliže do daného odvětví vstupují formou diverzifikace z jiných trhů a odvětví, takže mohou využít svých dosavadních kapacit a svoje peněžní toky k otřesení pozice původních konkurentů z odvětví. Něco takového udělala například v poslední době počítačová firma Apple, když svým zařízením iPod vstoupila do odvětví distribuce hudby. Pravděpodobnost a závažnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na existujících bariérách vstupu a na očekávané reakci dosavadních firem v odvětví na vstup nového rivala. V případě nízkých vstupních bariér a nízké pravděpodobnosti odvetných kroků dosavadních konkurentů, je hrozba vstupu nových rivalů velmi vysoká. Rozhodující pro

omezení ziskovosti v odvětví je ovšem samotná hrozba vstupu, nikoli to, zda ke vstupu nového rivala do odvětví skutečně dojde. Bariéry vstupu je třeba hodnotit ve vztahu k vlastnostem potenciálních nových konkurentů, což mohou být nově založené firmy, zahraniční firmy ze stejného odvětví nebo firmy z jiných odvětví. Pokud jde o očekávanou reakci dosavadních zavedených firem v odvětví na vstup nového konkurenta, firma uvažující o vstupu do daného odvětví má čeho se obávat, jestliže:

- Dosavadní konkurenti mají dostatek zdrojů k obraně svého podílu na trhu (například rezervy hotovostí, nevyčerpanou možnost čerpat úvěry, silné pozice u zákazníků a v distribučních kanálech).
- Při posledním pokusu jiné firmy o vstup do odvětví reakce dosavadních konkurentů byla velmi tvrdá.
- Růst v odvětví je pomalý, takže vstup do odvětví by znamenal převzít podíl na trhu od dosavadních konkurentů.

Na důkladné analýze bariér vstupu a očekávaných reakcí dosavadních konkurentů závisí rozhodnutí, zda je naděje, že vstup do odvětví bude pro novou firmu efektivní. Na takovou analýzu obvykle navazuje hledání možností, jak obejít překážky vstupu a jak se vyhnout obranným reakcím dosavadních konkurentů.

2 Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé získávají relativně příliš velkou část hodnoty pro sebe tím, že účtují vysoké ceny za svoje dodávky, omezují kvalitu nebo služby a přesunují náklady na ostatní partnery.

- Podniky jsou závislé na různých skupinách dodavatelů. Dodavatelská skupina je silná, jestliže vykazuje tyto znaky:
- Je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává. To je případ Microsoftu a výrobců osobních počítačů.
- Není příliš závislá na daném odvětví pokud jde o její výnosy.
- Náklady spojené se změnou dodavatele jsou relativně velké.

- Nabízí patentované výrobky (to platí například pro velké farmaceutické firmy nabízející patentované léky).
- Neexistuje alternativní produkt k tomu, co nabízí dodavatel.
- Skupina dodavatelů může vytvářet hrozbu, že sama vstoupí do daného odvětví.

3 Vyjednávací síla zákazníků

Silní zákazníci to je protistrana k silným dodavatelům. Takoví zákazníci se mohou zmocnit většího podílu na hodnotě tím, že budou vyvíjet tlak na prodejní ceny, žádat při nezměněné ceně vyšší kvalitu nebo více služeb (a tím zvyšovat dodávajícím firmám náklady), podporovat soupeření konkurentů - to vše na účet ziskovosti daného odvětví. Zákazníci jsou silní pokud mají větší vyjednávací sílu než jednotliví konkurenti z daného odvětví, jsou-li citliví na ceny a dokážou využít svůj vliv k prosazení snížení cen.

Podobně jako u dodavatelů i u zákazníků mohou existovat skupiny s různou vyjednávací silou.

Skupina zákazníků má vyjednávací sílu jestliže:

- Je jen malý počet zákazníků nebo naopak každý ze zákazníků objednává velká množství v poměru k dodávkové kapacitě jednotlivých konkurentů. Zákazníci objedávající velká množství jsou zvláště silní v odvětvích s vysokými fixními náklady jako je například výroba telekomunikačních zařízení nebo velkoobjemových chemikálií. V takových odvětvích se podniky snaží využít své kapacity i za cenu cenových srážek.
- Produkty odvětví jsou standardizované. Pokud se zákazníci domnívají, že mohou získat totéž od jiného dodavatele, mají sklon podporovat soutěživost jednotlivých konkurentů.
- Zákazníci nemají žádné náklady spojené se změnou dodavatele.
- Zákazníci mohou hrozit tím, že si začnou vyrábět nakupované produkty sami. To praktikovali výrobci nealkoholických nápojů a piva ve vztahu k

dodavatelům obalů. Někteří si dokonce v určitých dobách začali sami vyrábět obaly pro své nápoje.

- Zákazníci jsou citliví na ceny nakupovaných produktů například tehdy, jestliže tyto produkty tvoří podstatnou část jejich nákladové struktury, jestliže sami vydělávají málo a zápasí s nedostatkem hotových peněz, jestliže kvalita jejich výrobků není příliš ovlivněna nakupovanými produkty z daného odvětví.

Většina zdrojů síly zákazníků platí jak pro spotřebitele, tak i pro firemní zákazníky. Hlavní specifikum u spotřebitelů je v tom, že jejich skutečné potřeby mohou být méně zřejmé a poznatelné a obtížněji kvantifikovatelné.

4 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Substitut zajišťuje stejné nebo podobné funkce jako produkt daného odvětví, ale odlišnými prostředky. Umělá hmota se může stát substitutem hliníku. E-mail je substitutem expresního dopisu. Někdy je hrozba substitutu nepřímá. Například výrobky a služby pro udržování trávníků a zahrad jsou ohroženy tehdy, jestliže domy pro více rodin ve městech nahrazují rodinné vilky na okrajích měst. Pokud je hrozba substitutu vysoká, trpí tím ziskovost v odvětví. Substituční výrobky nebo služby vytvářejí strop pro ceny produktů. Pokud se odvětví nedokáže vzdálit od substitutu prostřednictvím zlepšení vlastností svých produktů, marketingem nebo jinými prostředky, trpí tím nejen ziskovost odvětví, ale i jeho růstový potenciál.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb je vysoká jestliže:

- Substitut nabízí zákaznický atraktivnější alternativu k produktům odvětví. Například poskytovatelé klasických telefonních služeb trpí vzestupem levného telefonování přes internet.
- Náklady uživatele spojené s přechodem od produktu odvětví k substitučnímu produktu jsou nízké.

Stratégové firem by měli velice pozorně sledovat vývoj v jiných odvětvích a pátrat po vzniku možných substitučních produktů. Například zdokonalení v plastech umožnilo nahradit pomocí plastů ocel v mnoha automobilových komponentech. Někdy se ovšem může stát, že vývoj substitučních produktů bude ve prospěch daného odvětví.

5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi konkurenty na sebe bere mnoho různých forem: snižování cen, uvádění nových výrobků na trh, reklamní kampaně, zdokonalení služeb. Vysoká rivalita mezi existujícími konkurenty limituje ziskovost odvětví. Míra, v níž rivalita mezi konkurenty omezuje ziskový potenciál odvětví závisí jednak na intenzitě konkurence a jednak na základech vzájemné konkurence v odvětví.

Intensita konkurence v odvětví je nejvyšší jestliže:

- Konkurentů v odvětví je víc a jsou zhruba stejní co do velikosti a konkurenční síly.
- Růst odvětví je pomalý.
- Bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké. To jsou například vysoce specializované výrobní kapacity.
- Konkurenti v odvětví aspirují na vedoucí pozici v odvětví, jsou silně motivováni do konkurenčního boje.

Základy, na nichž se odehrává konkurence a to, zda rivalové mají sklon konkurovat na stejných základech, silně ovlivňuje potenciál ziskovosti v odvětví. Rivalita je zvláště destruktivní pro ziskovost odvětví, jestliže se soustřeďuje výhradně na ceny. Snižování cen je pro konkurenty dobře viditelné a lze na ně jednoduše odpovědět. Soustavná cenová konkurence zároveň učí zákazníky věnovat méně pozornosti ostatním vlastnostem výrobků a služeb z daného odvětví.

K cenové konkurenci dochází především tehdy, jestliže:

- Výrobky a služby jednotlivých konkurentů jsou téměř identické a pro kupující nevznikají velké náklady s přechodem k produktu jiného dodavatele.
- Fixní náklady jsou vysoké a mezní náklady nízké.
- Výrobní kapacity lze zvyšovat jen po velkých skocích, nikoli plynule. Tím dochází ke vzniku nadměrných, zčásti nevyužitých kapacit a právě v tom bývá podnět ke snižování cen a ke snaze zvýšit tak využití kapacit.
- Výrobky podléhají zkáze (například zelenina). To vede ke snaze prodat za každou cenu dokud má výrobek ještě hodnotu.

Konkurence se může odehrávat i na jiných základech než je cena: například na vlastnostech výrobku, servisních a jiných službách, dodacích lhůtách, pověsti firemní značky. U takovéto konkurence je méně pravděpodobné, že by vedla ke snížení potenciálu ziskovosti odvětví, protože zlepšuje hodnotu pro zákazníka a může tudíž naopak podporovat růst prodejních cen. Soutěžení v odvětví na takovýchto základech může také zvýšit hodnotu pro zákazníka v relaci k substitučním produktům nebo může vést ke zvýšení bariér vstupu nových konkurentů do odvětví.

Důležitá je i ta okolnost, zda všichni konkurenti v odvětví spolu soutěží na stejných základech. Pokud se všichni snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků, nebo spolu soupeří ve stejných vlastnostech výrobků a dalších attributech konkurence, výsledkem je konkurence s nulovým výsledkem: to, co jeden konkurent získá, druhý ztrácí. Právě k tomu dochází i při cenové konkurenci. Nemusí k tomu docházet v tom případě, kdy konkurenti v odvětví segmentují trh a soustřeďují se svou nabídkou na různé podskupiny zákazníků.

Poznání pěti konkurenčních sil odhaluje hnací síly konkurence v odvětví. Strategicky myslící manažer firmy, který porozumí interakci uvedených konkurenčních sil, bude schopen včas odhalit konkurenční hrozby a bude lépe vybaven k jejich zvládnutí. Zároveň tak může objevit nové příležitosti a

navrhnout takovou strategii, která povede firmu k vynikajícím výsledkům. Myslet strukturálně, tj. v dimenzích pěti konkurenčních sil, je pro manažery stále důležitější v dnešním světě neustálých změn a všeobecně se zostřující a otevřené konkurence. Stejně důležité i pro investory; umožňuje jim oddělit to, co je krátkodobé a co má charakter dlouhodobé tendence. Pak se stanou zřejmými ty firmy, které mají potenciál transformovat celé odvětví.

3.4 Výběr optimální strategie

Na trhu SF lze dnes velmi těžko identifikovat, kdo je vedoucí firma trhu. Z hlediska obratu to dokážeme určit jednoznačně. Kdo je ale vedoucí firmou z hlediska zisků či zhodnocení vloženého kapitálu už je složitější. Co je ale nejtěžší odhadnout, který ze současných nejsilnějších rivalů má nejlepší předpoklady obstát za rok, dva nebo 5, a jakými instrumenty k získání či udržení své pozice bude disponovat.

Vycházím z předchozí analýzy, a konstatuji, že odvětví SF jako celek vykazuje všechny atributy stadia zralosti. Společnost XX je pozici, kdy nemá ani dominantní podíl trhu, ani žádnou významnou konkurenční výhodu, a ani za konkurencí významně nezaostává. Zároveň čelí hrozbě konkurence ze strany dříve nepřímých konkurentů. Jednotlivé produkty v nabídce se nacházejí v různém stádiu zastarání.

Svým pojetím konkurenční strategie je mi nejbližší Porter. **Domnívám se ale, že nelze úspěšně aplikovat jednu strategii na celou společnost XX, ale že je nutné souběžně skloubit strategii diferenciaci se strategií soustředění pozornosti s ohledem na jednotlivé organizační složky podniku, používané distribuční kanály a produktové portfolio. Snahu o pružné přizpůsobení nákladové struktury s očekávaným propadem trhu považuji za samozřejmost.**

3.5 Podmínky úspěšné aplikace

Úspěšná implementace strategie s sebou přináší tato rizika:

- Důslednost a kázeň při uplatňování všech dílčích aspektů strategie po celou dobu její implementace
- Čas. Rychlý vývoj odvětví popř. změna hranic odvětví může způsobit omezení či ztrátu konkurenční výhody, o kterou se snažíme. Čím rychleji implementace proběhne, tím menší je riziko vlivu tohoto faktoru.
- Dostatečná poptávka trhu po diferenciacním faktoru
- Náklady. Rozdíl v nákladech mezi konkurenty, kteří sledují různé strategie může vyústit v tak výrazný cenový nárůst, který zákazníka odradí od diferenciovaného produktu.
- Konkurence uplatní podobnou strategii se zaměřením na podobné cíle.

Eliminace či omezení výše uvedených rizik vytváří podmínky pro úspěšnou implementaci zvolené strategie

4 Vlastní návrh řešení

Pokud nechce společnost XX přijít o svou pozici a renomé na trhu je potřeba rychle zareagovat na současnou situaci.

V silně konkurenčním odvětví je možné zvýšit průměrnou ziskovost v případě, že se každý z hlavních konkurentů zaměří na obsluhu odlišného segmentu zákazníků se specifickou kombinací ceny, výrobků a jejich vlastností, služeb nebo identity firemní značky. Taková konkurence může nejen podporovat vyšší průměrnou ziskovost v odvětví, ale také může vést k růstu odvětví, protože potřeby zákazníků jsou lépe uspokojovány. S porozuměním těchto principů konkurence v odvětví může firma přijmout takové kroky, aby změnila povahu konkurence v odvětví pozitivním směrem.⁽⁶⁾ Management by měl formulovat a implementovat takovou strategii, která pro období min dalších min 3 let zajistí ziskovost nebo alespoň jinou přidanou hodnotu pro mateřskou finanční skupinu.

Myslím, že je rozumné nepouštět se bezhlavě do získání majoritního podílu na trhu SF a usilovat tak o větší úsporu z rozsahu. Dle mého názoru je jen otázkou času, kdy hřiště, na kterém se současný konkurenční boj odehrává dostane zcela jiný půdorys. Je tedy možné, že investice do takto získaného podílu by byly vyhozené peníze, které by se nikdy nevrátily.

Vzhledem k tomu, že společnost XX ve své činnosti sleduje několik cílů, uplatňuje diferencovaný přístup k různým typům zákazníků i k různým typům obchodních partnerů považuji za nutné tyto aspekty při formulaci strategie zohlednit.

4.1 Formulace strategie

4.1.1 „Aktivní strategie“

Tuto kombinovanou strategii jsem pracovníčně nazval „aktivní strategie“. Charakterizoval bych ji čtyřmi hlavními směry. Všechny jsou pro úspěšnou aplikaci strategie klíčové a jsou natolik provázané, že je nemůžeme od sebe jednoznačně oddělit.

Iniciace změny v odvětví

Redukce nákladů

Vyšší míra zaměření na cílovou skupinu

inovace produktu

- **Iniciace změny v odvětví**

Obchodní partneři, jejichž prostřednictvím společnost XX realizuje svůj business získali v posledních letech velmi silnou pozici. Tak silnou, že si už snad ani nepřipouští, že by to mohlo být někdy jinak.

Součástí této strategie je radikálně snížit provize obchodníkům na takovou úroveň, aby bylo možné alespoň teoreticky realizovat ziskovou marži z primárního businessu, a nemuseli se spoléhat na výnos z X-sellu. Reálně by se tato provize měla snížit o 50-70%. Je to signál, který nebude pro obchodní partnery příjemný, ale je potřeba srozumitelně sdělit, že za současných podmínek se společnosti XX a možná ani ostatním konkurentům nevyplatí spotřebitelské financování v ČR nadále provozovat.

Je otázka, jak na tento signál zareagují obchodní partneři a ostatní konkurenti, kteří doposud vytáčeli spirálu provizí do stále vyšších hodnot. V případě hrozby ztráty výrazného tržního podílu bych učiněné kroky mírně zkorigoval

- **Redukce nákladů**

K redukci nákladů musí dojít napříč celou nákladovou strukturou.

Vzhledem k očekávanému propadu odbytu bych doporučoval personální audit celé společnosti XX jehož výsledkem by měla být tak zeštíhlená organizační struktura, aby dokázala hladce obsloužit nově definovanou cílovou skupinu v souladu se strategií. Počet lidí, který by měl nadále zajišťovat chod Multiservisu by se měl dle mého odhadu snížit o 50-60%.

S tím souvisí omezení počtu spolupracujících obchodních partnerů. K redukci by mělo dojít u partnerů, kteří mají nízkou až zanedbatelnou produkci smluv, a u kterých je vysoký jednotkový servisní náklad. V praxi by se jednalo o cca 30% obchodních míst, které z celkového profinancovaného objemu společnosti XX realizují jen cca 10% podíl.

Bylo by určitě dobré hledat cestu, jak v souladu s legislativou využít pro financování depozita mateřské finanční skupiny (samofinancování). Ještě před několika lety nebylo třeba o této možnosti vůbec uvažovat. V roce 2008 však cena „dlouhých“ peněz vyšplhala tak vysoko (graf č. 14, str.18), že je nutné hledat alternativní zdroje financí.

- **Vyšší míra zaměření na cílovou skupinu**

Na základě interní analýzy bylo zjištěno, že v posledních letech cca 80% zákazníků, kteří využili nebo využívají služeb společnosti XX, se rekrutuje z kategorií C – E. Je to skupina zákazníků, jejíž podíl na trhu se stále zvyšuje. Tito zákazníci přináší velmi nízký potenciál z hlediska x-sellu. Populace patřící do kategorií C – E je charakteristická tím, že úroveň svých příjmů pokrývá své běžné výdaje, ale výdaje většího rozsahu není schopna realizovat z vlastních zdrojů. Z toho důvodu využívají služeb SF opakovaně. Následný x-sellový potenciál který katagorie C – E je velmi malý, a nese s sebou potenciální velké riziko. Je pravděpodobné, zákazníci patřící do těchto kategorií se potýkají s čím dál většími problémy ohledně platební morálky, protože se snižuje jejich schopnost platit své závazky

Na základě socioekonomické, demografické a geografické analýzy by hledáčku měla zůstat taková cílová skupina zákazníků, která do finanční skupiny XX

přinese potenciál využití dalších finančních služeb, a ne jenom jednorázové využití spotřebitelského úvěru. **Z tohoto úhlu pohledu je potřeba zvýšit zaměření na kategorie zákazníků s nadprůměrnými a vysoce nadprůměrnými příjmy (A a B).** Jejich ochota využívat širší paletu finančních služeb představuje z hlediska x-sellu daleko vyšší potenciál a v důsledku přináší mnohem vyšší přidanou hodnotu pro celou finanční skupinu. Populace spadající do kategorie A a B se rovněž vyznačuje zpravidla vysokoškolským vzděláním, které ve většině případů zaručuje počítačovou gramotnost. Tito zákazníci jsou zvyklí ke své práci používat internet. Většina z nich má zkušenost s nákupem na internetu, a spravuje si svůj bankovní účet přes internet banku.

K tomu, aby bylo možno tohoto cíle dosáhnout je třeba vyvinout nové atraktivní produkty založené na nových modelech spolupráce se silnými obchodními řetězci typu AHOLD, GLOBUS, MAKRO, TESCO, kteří svým pojetím prodeje atrahují zákazníky z řad nově definované cílové skupiny (A a B). **Dle mého názoru následování hodným příkladem modelu spolupráce je TESCO ve Velké Británii,** které svůj **věrnostní program** (loyalty program – dále jen LP) pro zákazníky povýšilo na zcela novou úroveň. Kreditní karta pod hlavičkou „TESCO“ je atraktivní preferovaný platební nástroj, jehož prostřednictvím zákazník stírá body v celé partnerské síti. Tyto body může směnit za slevové kupony, které může uplatnit v celé síti partnerských obchodů včetně TESCO. Nutno podotknout, že TESCO ve Velké Británii má vyšší prestiž, a v očích zákazníků je vnímáno daleko lépe než v ČR.

Z analýz nákupního chování na CC zákazníků zapojených do LP lze následně velmi dobře vydedukovat nákupní zvyklosti i míru disponibilních prostředků. To je ideální **informační zdroj pro cílené marketingové kampaně a zvýšení efektivity x-sellu.** Z důvodu zacílení na skupinu A a B navrhuji **významné posílení internetového distribučního kanálu pro jednorázové úvěry.** Zároveň by se měl internet stát hlavním komunikačním kanálem pro servisování produktů uvažovaného LP.

- **Inovace produktu**

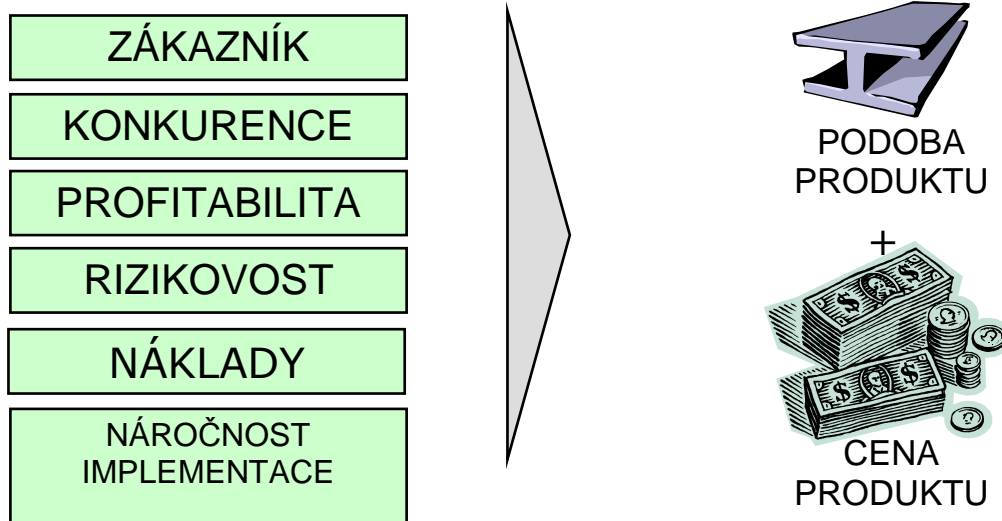
Každá společnost podnikající na trhu spotřebitelských úvěrů má ve své nabídce produktovou škálu, která sahá od produktů s nulovým navýšením přes produkty s odkladem splátek až po úvěry s relativně vysokým úrokem. Vývoj dalších mutací nepovažuji za hospodárné, a dle mého názoru tato aktivita ani nepřináší přidanou hodnotu. Naopak bych produktovou nabídku pro retailový trh bych omezil na 2 produkty:

- Kreditní karta
- Jednorázový úvěr – plně parametrizovatelný s možností 0% DP i s 0% navýšením, s možností odkladu splátek...

O vývoji nového produktu bych uvažoval pouze u významných strategických partnerů v souladu se společnou vizí budoucí spolupráce. Výslednou podobu nově vyvíjeného produktu ovlivňují faktory v níže uvedeném obrázku.

Vývoj nových produktů

- **Co určuje cenu ?**



Výsledná cena je určena kombinací těchto faktorů

Pokud máme vytvořit nový produkt, musíme si definovat podmínky, za jakých jsme ochotni jej nabídnout na trhu. Čím širší využití produktu očekáváme, tím více a přesnějších informací ke kalkulaci potřebujeme. Jedná se zejména o tyto vstupní údaje:

- Cílová skupina zákazníků (má zásadní vliv na úspěšnost cross-sellu)
- Zákaznickovy preference a očekávaná přidaná hodnota produktu
- Požadovaná úroveň servisu
- Char. nejbližších tržních substitutů (vlastnosti, přidaná hodnota, cena)
- Tržní strategie hlavních konkurentů (cenotvorba, distribuční kanály)
- Predikce realizovaného objemu
- Predikce průměrné financované částky
- Predikce transakčního chování (u karetních produktů)
- Očekávaná kvalita portfolia (podíl neplatičů)
- Očekávaný podíl předčasně doplacených smluv
- Kalkulace finanční náročnosti prvotní investice
- Kalkulace servisních nákladů po dobu života produktu
- Cena peněz
- Časový rámeček pro vývoj nasazení a životnost produktu
- Interní technologické předpoklady
- Externí technologické předpoklady

Návrh LP

Při návrhu konceptu LP bychom měli dbát na klíčové oblasti jako jsou (20):

- **Integrace**—všech dat, informací, aktivit a funkcí do jednoho systému + návaznost na klíčové systémy partnerských subjektů
- **flexibilita**-parametrizovatelnost systému umožňuje pružně updatovat vlastnosti systému
- **Efektivita**—je dána především jednoduchostí obsluhy systému na straně správce

- **Marketing**-volba formy marketingu, komunikační strategie a distribučních kanálů
- **Segmentace**-správná segmentace zákaznického portfolia má zásadní vliv na efektivitu promočních aktivit
- **Hodnota**-s rostoucím počtem zákazníků zapojených do LP a s rostoucí mírou jeho využívání roste i hodnota informací, kterou můžeme pomocí analytických nástrojů ze systému vytěžit. V případě společnosti XX by CRM oddělení mělo připravit sadu X-sellových produktů, kterými bude cíleně oslovovat členy LP, na základě vstupních dat s vysokou mírou detailu

System správy LP se měl zahrnovat tyto subsystemy:

- **Account management**-přináší komplexní pohled na člena věrnostního programu. Tato část systému zodpovídá za profilaci jednotlivých členů, sledování transakčního chování a nákupních zvyklostí. Na základě těchto údajů definuje vhodnost účasti jednotlivých členů LP pro promotion aktivity a formy vhodných komunikačních nástrojů
- **Communication management**-personalizované promoční aktivity na bázi definovaných segmentačních kritérií jsou hlavní funkcí této důležité části systému
- **Reward management**-tato část systému se stará o správu katalogů odměn pro jednotlivé segmenty, či o správu slevových schemat a slevových kuponů.
- **Logistic**-tato část se stará o správu a rozvoj portfolia partnerských subjektů včetně jejich integrace do LP, včetně distribuce příslušných katalogů, tiskovin, slevových kuponů odměn, atd.
- **Reporting**-tato část systému by měla být vybavena výkonnými nástroji pro data mining. Analýza těchto dat by měla sloužit jako podklad pro zefektivnění celého LP.

Níže uvádím schéma LP TESCO ve Velké Británii (21).

TESCO CLUBCARD

tesco.com Welcome to Tesco.com. We hope that you enjoy your visit. Sign In / Register

Homepage What is Clubcard? Register My account Clubcard rewards Collecting points Spend my vouchers Clubcard clubs

What is Clubcard?

Thank you
for shopping with us

How does it work

Clubcard is our way of saying thank you for shopping with us. You collect Clubcard points every time you shop with us. You get 1 point for every £1 you spend in-store, online, and at Tesco direct, on petrol and lots of other places.

[More places to collect](#)

Why join?

Once you've collected 100 points we convert them into a Clubcard voucher worth £1. The more points you collect the more you'll get back in your Clubcard statement.

1 Spend

Receive **1** point

2 Collect **100** points

Receive **£1.00**

Turn your vouchers into all sorts of rewards

Every three months, we'll post your vouchers to you in your Clubcard statement, along with coupons and exclusive offers for things we think you might like. You can spend your vouchers across Tesco, plus we've just made Clubcard even more rewarding...

3 In-store rewards

Every **£5** in Clubcard vouchers gives **£10** in rewards tokens

Across Tesco

You can use them to get money off your shopping bill, in-store, online, at Tesco direct or when you're paying for petrol.*

Partner rewards

Every **£5** in Clubcard vouchers gives up to **£20** in rewards tokens

It's easy to apply for a Clubcard. [Register now](#)

* Only you cannot collect points on tobacco, food bank, prescription medicines, lottery products and adult formulae milk.
† Some you cannot use your vouchers to purchase tobacco, food bank, prescription medicines, lottery products, infant formulae milk and gift cards. Clubcard terms and conditions apply.

It's more rewarding with **TESCO CLUBCARD**

Site Map Contact Us Help & FAQs Terms & Conditions Clubcard Charter Greener Living Gift Card

Some familiar ways to pick up Clubcard points...

There are loads of ways to collect Clubcard points and you're probably doing most of them already. So, just remember to scan your Clubcard every time you shop, and watch your points add up.

You can collect points on...



...almost everything in-store...

[Store finder >](#)



...or online at tesco.com...

[Tesco.com >](#)



...when you fill up your car...

[Store finder >](#)




...and on anything at Tesco direct...

[Tesco direct >](#)


...and some worth getting familiar with

Did you know that you can collect more points in all these places too?




Collect up to 5 points for every £4 spent with a Tesco Clubcard Credit Card

[Clubcard Credit Card >](#)




Power up your points when you pay for your gas or electricity with E.ON

[e-on >](#)



Look into getting more points with Tesco Opticians

[Tesco Opticians >](#)



Grab 1 point every time you re-use any bag


[Greener Living >](#)


Spend my Clubcard vouchers


Have a look at the many ways you can spend your vouchers.


Across Tesco

You can spend your Clubcard vouchers in-store*, at Tesco petrol filling stations*, online at tesco.com* and at Tesco direct. Simply use them when you checkout and the value will be taken off your shopping bill. Have a look at some of the places you can use them below:


CDs


Clothing


Groceries*


Mobiles

New! Double up your Clubcard vouchers at Tesco

Every £5 in Clubcard vouchers gives **£10** in rewards tokens

Every £5 in Clubcard vouchers can be exchanged for a £10 rewards token to spend in selected departments

It's more rewarding with Clubcard

Alternatively you can make your vouchers go further if you exchange them for a reward.

New! In-store rewards

Double up! Every £5 in Clubcard vouchers gives **£10** in rewards tokens

Now you can double the value of your vouchers to spend on selected departments at Tesco.

[In-store rewards >](#)

Partner rewards

Up to 4x value! Every £10 in Clubcard vouchers gives **£40** in rewards tokens

Your Clubcard vouchers are worth up to 4x the value with Clubcard rewards (previously called Clubcard Deals). Choose from over 450 rewards ranging from family days out to hotel breaks, cinemas to magazine subscriptions, as well as Airmiles and holidays.

[Partner rewards >](#)

Graf č. 20 Harmonogram implementace strategie (zdroj vlastní)

Harmonogram implementace dílčích strategických kroků



Legenda:

1. zeštíhlení/revize organizační struktury
2. uplatnění politiky snížených provizí pro obchodní partnery
3. jednání s vytipovanými obchodními partnery o dlouhodobé spolupráci na bázi LP modelu
4. definice LP modelu (v případě zájmu obchodního partnera)
5. realizace dílčích částí projektu LP (v případě zájmu obchodního partnera)
6. zahájení pilotního a následně ostrého provozu LP (v případě zájmu obchodního partnera)

V případě nenaplnění podmínek pro úspěšnou implementaci výše uvedené strategie navrhuji omezení, ukončení či odprodej aktivit společnosti XX na SF trhu v ČR na přelomu r. 2010/2011.

4.1.2 „Pasivní strategie“

Nejedná se vlastně o strategii, ale z časového hlediska spíše o taktiku. Charakterizoval bych ji jako dočasné setrvání v zaběhnutých kolejích, a dává mi smysl pouze na přechodné období, než dojde ke stabilizaci trhu. Dopad hospodářské krize je téma, o kterém se přou mnozí odborníci. Nikdo ale s jistotou nemůže říct, kolika lidí a v jaké míře se dotkne, a hlavně kdy se objeví signály oživení trhu. Veškeré predikce jsou věštěním z křišťálové koule.

Charakterizoval bych ji snahou o udržení dosavadních zákazníků, nepřepláním konkurenčních nabídek, a pokud ano tak pouze u klíčových obchodních partnerů.

Tzn. po dobu řekněme ½ roku – 1 rok nepřijímat žádná zásadní opatření, a nechat věci plynout. Po uplynutí této doby by společnost měla přistoupit k formulaci strategie pro další období v rozsahu definovaném u varianty „aktivní strategie“

4.2 Podmínky úspěšné aplikace „aktivní strategie“

1. První podmínkou úspěšné aplikace je udržení cenové konkurenceschopnosti s hlavními rivaly v oblasti jednorázových úvěrů. Očekávám, že na současnou situaci budou nejpozději v průběhu r.2010 reagovat všichni nejsilnější konkurenti snížením provizí pro obchodní partnery. Nepředpokládám z jejich strany zásadní změny v oblasti produktové nabídky. Je těžké předvídat jak agresivně se budou chovat nepřímí konkurenti – banky. Nakolik jim technologický pokrok umožní vstoupit do trhu SF
2. Druhou podmínkou je nalezení strategického partnera pro LP do konce 2Q 2010
3. Třetí podmínkou je nalezení dlouhodobého obchodního modelu LP, který bude zainteresovaným subjektům přinášet užitek.
4. Čtvrtou podmínkou je stabilní ekonomické prostředí v ČR. Razantní výkyvy referenčních úrokových sazeb, inflace či nezaměstnanosti mohou vážně negativně ovlivnit vstupní i výstupní hodnoty kalkulace profitability

Pokud okolnosti neumožní realizaci „aktivní strategie“ v plném rozsahu do konce r. 2010, hrozí uvíznutí „na půli cesty“ Ztráta tržního podílu v jednorázových úvěrech by znamenala skokové navýšení jednotkových nákladů. Nenalezení strategického partnera pro LP by dostalo společnost XX do situace, kdy nemá žádnou konkurenční výhodu, a pracuje s vysokými jednotkovými náklady

Za této situace bych doporučil ukončení aktivit směřujících k získávání nových zákazníků. Firma XX by nadále mohla úspěšně vytěžovat stávající karetní portfolio, nebo by se mohla pokusit o odprodej společnosti případnému zájemci. V dnešní době ale odprodej považuji za velmi nepravděpodobný.

5 Zhodnocení návrhu

Hodnocení aktivní strategie

Výchozí stav

- Zvyšující se koupěschopnost
- Stagnující až klesající cenová hladina spotřebního zboží
- Zvyšující se cena peněz na finančním trhu + nedostatek
- Zvyšování tržního podílu za cenu stále vyšších provizí obchodním partnerům
- Zvyšování realizovaných objemů – (zejména díky produktům s % IR)
- Na trhu SF všichni hlavní hráči nabízejí téměř dokonalé substituty.
- Změna hranic odvětví – banky prostřednictvím CC vstupují do SF
- Ze strany obchodníků neochota uzavřít se k dlouhodobé spolupráci
- Většina kontraktů s obchodními partnery pouze na 1 rok
- Primární bussiness ztrátový, úspěšnost X-sellu vykazuje klesající trend

Budoucí očekávaný stav

- Zaměření na populaci s nadprůměrným příjmem
- Omezení přístupnosti financování nízkopříjmovým skupinám (C, D, E)
- Snížení provizí obchodním partnerům
- Ukončení spolupráce s obchodně nezajímavými partnery
- Z toho vyplývá redukce počtu obchodních zástupců
- Silná podpora internetového distribučního a servisního kanálu
- Silné zaměření na dlouhodobé obchodní modely

+

Přístupuje aktivně k situaci v odvětví

Staví společnost XX do pozice iniciátora změny v odvětví

Inovačním pojetím se snaží o nalezení „modrého oceánu“(4) v podobě dlouhodobého obchodního modelu s významným obchodním řetězcem. (významná konkurenční výhoda s dlouhodobým efektem)

-

Je velmi těžké odhadnout, jak hluboký propad zaznamená trh SF v letošním roce. Je také velmi těžké odhadnout, jak se zachovají klíčoví konkurenti a obchodní partneři. Rychlý a hlavně obtížně předvídatelný vývoj situace na trhu v posledních měsících může způsobit, že budou pružně přijata opatření, která se díky nepřesným a dočasně zkresleným vstupním datům budou s odstupem jevit jako neefektivní, drahá. Následně bude potřeba vynaložit prostředky a úsilí k nápravě

Situace, kdy zákazníci z podprůměrných příjmových skupin opakovaně využívají spotřebitelský úvěr, a nereagují na nabídku x-sellových produktů, je z finančního hlediska neúnosná. Tito zákazníci téměř nevyužívají bankovní služby. Další bariérou je fakt, že vzhledem ke svému profilu budou velmi obtížně vyhovovat schvalovacím kritériím, která jsou nastavena na bankovní produkty. Není-li žádný x-sell, tak při opakovaném využití primárního produktu je výsledkem pouze násobená ztráta. Novým nosným programem pro společnost XX by tedy měl být přísun bonitních zákazníků s nadprůměrnými příjmy, u kterých je vysoká pravděpodobnost využití bankovních produktů hypoték či leasingu. Tito zákazníci mají vzhledem k nižší rizikovosti možnost využít celou škálu bankovních produktů. K tomu, aby nově definovanou cílovou skupinu zákazníků dokázal oslovit, musí společnost XX vyvinout takové produkty, které budou odpovídat jejich životnímu stylu. Navíc budou k dispozici u obchodních partnerů a značek, které lidé s nadprůměrnými příjmy nejčastěji využívají.

Dle mého osobního názoru má trh sales finance v ČR z hlediska ziskovosti odvětví své nejlepší roky za sebou. Pro společnost XX znamenalo uplynulých 10 let úspěšné období jak z hlediska generovaného zisku, tak z hlediska posílení značky vytvořením dostatečně širokého portfolia pro mateřskou finanční skupinu. Pro další úspěšné působení na trhu SF je „**Aktivní strategie**“ dle mého názoru nejlepším řešením, jak si vytvořit konkurenční výhodu s dlouhodobým efektem při zachování nízkých nákladů.

Hodnocení pasivní strategie

+

Tato strategie umožňuje vyvarovat se unáhlených manažerských rozhodnutí na základě dočasně nepříznivých trendů či vývojových poruch.

Důsledkem může být setrvání v odvětví v pozici, kterou společnost XX doposud zaujímal,

-

nebo taky prodloužení agonie, po které stejně dospěje do stadia, kdy bude zvažovat, zda a za jakých podmínek se vůbec vyplatí pokračovat v aktivitách na trhu SF.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současné postavení společnosti XX na trhu SF a na základě analýz formulovat konkurenční strategii pro následující 3 roky.

Společnost XX poskytuje služby SF v ČR v rámci mezinárodní finanční skupiny. Tato společnost se nachází v situaci, kdy i přes zvyšující se realizované obraty dochází ke snižování zisku. Příčinou je postupná změna struktury zákaznického portfolia a trend klesajícího X-sell ratio resp. výnosnosti x-sellu jako procesu. Tento trend je tak markantní, že pokud by současný stav zůstal zakonzervován, přestane společnost generovat zisk i přidanou hodnotu. V tu chvíli se stane přítěží celé finanční skupiny a pomine důvod pro její existenci.

V této práci vycházím ze situace trhu SF v ČR na konci r. 2008 a 1Q 2009. Důsledky hospodářské krize, které se markantně začaly v ČR projevovat až v 1Q 2009, nemají zásadní vliv na jádro řešeného problému, spíše u většiny palčivých problémů fungují jako katalyzátor a zvyšují tlak na tempo jejich řešení. Analýzu jsem zpracoval na základě dat z veřejně přístupných zdrojů v kombinaci s interním datovým servisem společnosti XX a vlastní znalostní bází. Rovněž jsem se při zpracování této práce opíral o názory svých kolegů a obchodních partnerů, se kterými jsem v každodenním kontaktu.

Trh SF se potýká se změnou hranic odvětví, do kterého pronikají noví, dříve nepřímí konkurenti. Intenzita konkurence snižuje prostor k realizaci marže téměř na nulu. Segment zákazníků využívajících současné SF produkty se rekrutuje zejména z populace s podprůměrnými příjmy. Tato skupina zákazníků má z hlediska následných x-sellových aktivit pro mateřskou finanční skupinu velmi nízkou přidanou hodnotu. Z analýzy vyplývá že management společnosti XX musí do konce roku 2009 zareagovat na vzniklou situaci, než se stane nechtěným závažím v portfoliu aktivit mateřské finanční skupiny

Přínos mého návrhu vidím zejména ve větším zaměření na perspektivní oblasti a formy podnikání v odvětví SF, a v lepší provázanosti s mateřskou finanční skupinou v oblasti x-sellové strategie. Změna se týká zejména vyšší podpory elektronických distribučních kanálů (internet, ATM), vyššího focusu na cílovou skupinu zákazníků a snahy o získání konkurenční výhody s dlouhodobým efektem. To vše s ohledem na minimalizaci rizika.

Dle mého názoru je realizace uvedené strategie ambiciózní ale proveditelná.

Seznam použitých zkratek

ATM (Automated Teller Machine) zkratka angl. výrazu pro bankomat.

CEL (closed end loan) - Úvěr, kde je přesně daná výše úvěru, výše akontace, výše měsíční splátky, počet splátek i navýšení.

CC (credit card) – kreditní karta

CPA (cost per acquisition) – náklady na získání nového zákazníka

CPI (credit protect insurance) – fakultativní pojištění proti dlouhodobé pracovní neschopnosti, proti ztrátě zaměstnání atd...

CRM (customer relationship management)-systém pro podporu řízení vztahů se zákazníkem

CV (contributed value)

DC (debit card) – debetní karta je platební karta vydaná k účtu, umožňující čerpat výhradně prostředky uložené na tomto účtu, výjimečně s povoleným překročením zůstatku o tzv. povolený debet, který se však úročí zvláštní (vyšší) sazbou.

DP (down payment) - akontace

ET (early termination) – předčasné splacení

IR (interest rate) – úroková sazba

LP (loyalty program) – věrnostní program

NRKI (Nebankovní registr clientských informací)

Hlavním cílem Nebankovního registru clientských informací (NRKI) je vzájemná výměna dat věřitelů o bonitě, důvěryhodnosti a platební morálce klientů.

Databáze NRKI je podsystém Centrálního registru dlužníků a mezinárodního systému CERD, který shromažďuje pozitivní i negativní informace k prověřovanému subjektu za účelem získání uceleného obrazu hospodaření klienta.

POS (Point of Sale, Point of Service) zkratka angl. výrazu pro obchodní místo přijímající kartu k placení za zboží nebo služby

PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate) - je pražská mezibankovní nabídková sazba. Jedná se o úrokovou sazbu, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Je tedy klíčová pro výši úroků u

hypotečních úvěrů. Používá se často jako referenční, např. "ve výši 3 % nad sazbou PRIBOR".

RACV (risk adjusted contributed value)

ROE (return on equity) – ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci nebo akcionáři. Můžeme též interpretovat jako míru zhodnocení investice.

RPSN (Roční procentní sazba nákladů) - procentní podíl z dlužné částky, který musí klient zaplatit za období jednoho roku v souvislosti se splátkami, správou a dalšími výdaji spojenými s čerpáním úvěru; hodnota RPSN klesá při prodlužování doby splácení úvěru; do výpočtu RPSN se započítávají např. poplatky vážící se k uzavření smlouvy, poplatky vážící se k posouzení žádosti o úvěr, poplatky za přijetí platby spotřebitelského úvěru, poplatky za převod peněžních prostředků a poplatky za vedení účtu, pokud jsou nepřiměřeně vysoké a spotřebitel nemá možnost volby způsobu placení, platby za pojištění či záruku, pokud se bude jednat o pojištění nebo záruku, která má věřiteli zajistit splacení úvěru v případě smrti spotřebitele, jeho invalidity, pracovní neschopnosti či nezaměstnanosti

SF (Sales finance) – nebankovní trh spotřebitelských úvěrů

SOLUS - je zájmové sdružení právnických osob, jehož cílem je v rámci tzv. odpovědného úvěrování přispívat k prevenci předlužování klientů, k prevenci růstu počtu dlužníků v prodlení, přispívat ke zvyšování vymahatelnosti stávajících dluhů po splatnosti a snižovat potenciální finanční ztráty věřitelů. Sdružení SOLUS bylo zaregistrováno a fakticky zahájilo činnost v červnu 1999. SOLUS vytváří dva negativní registry klientských informací, které shromažďují informace o klientech, kteří se dostali do problémů se splácením svých závazků u některého z členů sdružení SOLUS. Jde o Registr FO, do kterého jsou zařazovány fyzické osoby (spotřebitelé), a Registr IČ, do kterého jsou zařazovány fyzické osoby podnikatelé a právnické osoby. Negativní registry klientských informací SOLUS fungují na základě on-line dotazů a jednoznačně interpretovatelných odpovědí, které jsou poskytovány v čase kratším než jedna vteřina. Aktivita sdružení SOLUS mají hmatatelné přínosy nejen pro členskou společnost, ale také pro spotřebitele. Klienti, kteří splácejí bezproblémově své

závazky u členů sdružení a nemají v registru clientských informací SOLUS záznam, mají často snazší přístup ke službám členů sdružení.

VOC (voice of customers) – „hlas zákazníka“

X-sell (cross-sell) – sekundární nabídka a prodej produktů stávajícím zákazníkům

X-sell ratio - procentuelní úspěšnost X-sellu. Měří se na jednotlivých produktech odděleně.

Seznam použité literatury

- (1) BARTES, F. – DOSTÁL, V. *Strategie konkurenčních střetů*. 1 vyd. Brno: PC-DIR real, 1991. 137 s. ISBN 80-214-1496-0
- (2) JIRÁSEK, J.A. *Strategie. Umení podnikatelských vítězství*. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.
- (3) KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- (4) KIM, W. - MAUBOGNE, R. *Strategie Modrého oceánu*. 1 vyd. Praha: nakladatelství Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4
- (5) KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2
- (6) PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- (7) SUN TZU. *The Art of War*. Oxford: Oxford University Press. 1971. ISBN 0-19-501476-6.

Internetové zdroje

- (8) *Konkurenční síly formující strategii firmy* [online]. 2009 [cit. 13.3.2008]. Dostupný z www:< http://modernizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy>
- (9) *Statistické přehledy* [online]. 2009 [cit. 10.2.2009]. Dostupný z www:< <http://www.czso.cz>>
- (10) *Vývoj nezaměstnanosti v ČR* [online]. 2009 [cit. 8.5.2009]. Dostupný z www:< <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/nezamestnanost.html>>
- (11) *Přehled ekonomických ukazatelů* [online]. 2009 [cit. 6.5.2009]. Dostupný z www:< <http://www.cnb.cz>>
- (12) *Vývoj zadlužení domácností v ČR* [online]. 2009 [cit. 6.5.2009]. Dostupný z www:< http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_45125.html>
- (13) *Úprava spotřebitelského úvěru v zákonech ČR* [online]. 2009 [cit. 4.1.2009]. Dostupný z www:< <http://www.clfa.cz/index.php?textID=52>>
- (14) *Statistické přehledy* [online]. 2009 [cit. 4.1.2009]. Dostupný z www:< <http://www.clfa.cz>>

- (15) *Cetelem* [online]. 2009 [cit. 7.3.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.cetelem.cz/o-nas/cetelem-ve-svete.html> >
- (16) *Essox – profil společnosti* [online]. 2009 [cit. 7.3.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=212&chosenMenuId=210> >
- (17) *GE-profil společnosti* [online]. 2009 [cit. 7.3.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti> >
- (18) *Home Credit-profil společnosti* [online]. 2009 [cit. 15.5.2009]. Dostupný z www:<
http://www.homecredit.cz/cs/home_credit/profil_spolecnosti.shtml>
- (19) *Santander – profil společnosti* [online]. 2009 [cit. 5.3.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.santander.cz/Menu-O-nas-Profil-spolecnosti/59/> >
- (20) *Loyalty partners* [online]. 2009 [cit. 11.2.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.loyaltypartners.com/index.php?pagelId=222> >
- (20) *Tesco - clubcard* [online]. 2009 [cit. 26.1.2009]. Dostupný z www:<
<http://www.tesco.com/clubcard/clubcard/what.asp> >

Seznam grafů

- Graf č.1 Segmentace populace ČR dle metodologie ABCD
- Graf č.2 Přehled klíčových charakteristik populace ČR
- Graf č.3 Přehled kategorií A-E podle kupní síly
- Graf č.4 Podíl kategorie A a B v populaci ČR po jednotlivých regionech
- Graf č.5 Vývoj prům. hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 1985 –2008 (7)
- Graf č.6-10 Vývoj koupěschopnosti v ČR v letech 1985 – 2008 (7)
- Graf č.11 Vývoj HDP ČR v letech 2004-2009 (7)
- Graf č.12 Vývoj nezaměstnanosti od roku 2004 s výhledem do r. 2012 (8)
- Graf č.13 Vývoj inflace v ČR v letech 1994 – 2008 (9)
- Graf č.14 Vývoj referenční sazby PRIBOR 1R v ČR v letech 1994 – 2008 (9)
- Graf č.15–17 Obrazy konkurenční strategie konkurentů na trhu SF v ČR
- Graf č.18 Vývoj podílu úvěrů domácnostem na HDP (10)
- Graf č. 19 Pořadí členských společností ČLFA podle vstupního dluhu ve spotř. úvěrech poskytnutých v letech 2000-2008 (v mld. Kč)¹¹
- Graf č. 20 Harmonogram implementace strategie

¹¹ (12) Zdroj: www.clfa.cz

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Čas snadných půjček končí
- Příloha č. 2 Omezení aktivit společnosti Beneficial finance
- Příloha č. 3 Internetové obchody krachují, tuzemský trh se pročišťuje
- Příloha č. 4 Jak a kde si nejlépe půjčit peníze
- Příloha č. 5 Reorganizace GE Capital
- Příloha č. 6 GE Money letos zeštíhlí
- Příloha č. 7 .Přechod HomeCreditu na interní financování
- Příloha č. 8 Tuzemské banky se rvou o vklady
- Příloha č. 9 GE přichází o rating AAA
- Příloha č. 10 Značka Multiservis ztrácí hodnotu
- Příloha č. 11 Šest z deseti domácností má problém vyjít s příjmy
- Příloha č. 12 Zboží na splátky jde nabídnout i nezaměstnaným

Čas snadných půjček končí

- Splátkové firmy omezí svůj byznys v nejnevhodnější dobu - před Vánocemi
- Kellnerův Home Credit přibrzdí nabídku karet

Češi se musí smířit s tím, že doby, kdy si prakticky kdokoliv může pořídit na splátky cokoli, končí. Spotřebitelské půjčky, které využívají statisíce lidí a na nichž jen banky dosud poskytl téměř 160 miliard korun, podraží a stanou se méně dostupnými. Například Home Credit - jedna ze tří největších firem v oboru - podle informací HN rozhodl, že přibrzdí nabídku některých úvěrových karet. Příčinou podobných kroků je finanční krize. Ta nutí splátkové firmy s penězi na půjčky šetřit anebo zvedat úroky. "Zpřísnění spotřebitelských úvěrů je jisté. Sazby u řady produktů půjdou nahoru, zvýšení se ale bude u jednotlivých firem i nabídek lišit. Všechno záleží na tom, jak se finanční krize ve světě bude dál vyvíjet," řekl HN David Beran, vlastník firmy Profireal, která je u nás jedním z menších hráčů v oboru. Zdražení a omezení půjček se dá čekat brzy, i když se blíží hlavní sezona splátkového prodeje, kdy si lidé hromadně půjčují na vánoční nákupy.

Nemohou se opřít o vklady Splátkové firmy trápí zdražování jejich finančních zdrojů. Všechny pro financování svých půjček pro drobné klienty užívají ve větší či menší míře úvěry. Jenomže sazby na úvěrovém trhu rostou, peníze od bank zdražují, navíc je o ně momentálně nouze. To dopadá i na splátkové firmy. "Zatím jsme nezaznamenali dramatické dopady. Pokud ale tato situace na finančním trhu bude trvat delší dobu, budou se zvyšovat úroky i u spotřebitelských půjček," říká Jiří Pulz z České leasingové a finanční asociace. Kromě zdražování sáhnou některé firmy i k zpřísnování podmínek svých půjček. Klienty splátkových firem jsou často lidé s nižšími příjmy, nejčastěji si berou půjčku kolem 10 až 12 tisíc korun. Mnozí žadatelé, kteří v minulosti podmínky splnili, půjčku kvůli růstu životních nákladů už nedostanou. "Zpřísněné posuzování schopnosti klienta splácet se odrazí v tom, že ne všem žadatelům budeme moci vyhovět," potvrzuje Milan Tománek, mluvčí Home Credit Group ze skupiny PPF, která působí v několika zemích a základ svých obchodů vidí v Česku, na Slovensku a v Rusku.

V Rusku ještě hůř Právě zkušenosti Home Credit ukazují, že situace na splátkovém trhu v některých zemích je už dnes mnohem vyhrcovanější než u nás. Home Credit v Rusku pozastavil poskytování dvou ze svých produktů - hypoték a úvěrů na auta. "Nikdo nemůže ignorovat vývoj na globálních trzích. Likvidita je nedostatkovým zbožím," vysvětluje Tománek. Velké splátkové firmy zatím situaci komentují zdrženlivě. Na trhu se objevily informace, že půjčky už zdražila dvojka v oboru - Cetelem. Její mluvčí Martin Malý zdůrazňuje, že hotovostní půjčky a úvěry Cetelemu u prodejců začínají od úroku 8,5 procenta ročně jako dosud. Na otázky o zpřísnování podmínek ale nechce odpovídat, stejně odmítl HN komentovat cokoli, co souvisí s finanční krizí.

Také GE Multiservis podle mluvčí Markéty Dvořáčkové na sazby ani podmínky půjček nesáhla. Home Credit se podle Tománka snaží situaci řešit hlavně snížením vlastních nákladů.

Press Release

Beneficial  **Finance**

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

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

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

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

Internetové obchody krachují, tuzemský trh se pročišťuje

Nestabilita a problémy s cash-flow trápí tuzemské internetové prodejce. Vrásky na čele už nemají jen majitelé menších e-shopů, ale i někteří velcí hráči. *„Internetových obchodů, které jsou nám nabízeny k odkupu, jsou nyní desítky měsíčně,“* uvedl Martin Rozhoň, ředitel společnosti Vivantis a.s.

Mezi nejčastější problémy internetových obchodů patří vysoké investice spojené s rozvojem podnikání, stále se snižující marže, pokles efektivity internetových reklam, nekvalitní služby dopravců a nedostatek programátorů. Stále více tuzemských prodejců tak využívá zahraničních investorů, méně silní provozovatelé krachují a jsou nuceni své e-shopy prodávat. Internetové prodejce v České republice se budou muset připravit na výraznou očistu trhu. Zatímco dosud se s problémy potýkaly kvůli obrovské konkurenci především menší e-shopy, nelehké období prožívají také velcí prodejci. Mnoho známých e-shopů již zkrachovalo, další stovky jsou nabízeny k prodeji. Tuzemští prodejci na internetu se potýkají s nedostatečným cash-flow. Mají potíže s obrátkovostí zboží, efektivní správou skladových zásob, elektronickým napojením na sklady dodavatelů či přímou distribucí zboží zákazníkům. Příkladem dříve prosperujícího e-shopu, který kvůli finančním problémům skončil takřka ze dne na den, je obchod s elektrem Centrumnakupu.cz s obratem v řádu stovek milionů korun. Nízké marže a silná konkurence v oblasti elektra však zapříčinily, že se tento e-shop bývalému majiteli dokonce ani nepodařilo prodat jinému zájemci. Zkrachoval také v minulosti největší e-shop s potravinami Multimarket.cz, jehož doménu po čase koupil konkurent Z-market.cz. *„Český internetový trh se stále více konsoliduje. V některých případech zkupují větší obchodníci menší e-shopy, v jiných se internetové obchody specializují pouze na určité komodity. Předpokládám, že nastolený trend bude i nadále pokračovat,“* vysvětlil Jan Vetyška, výkonný ředitel Asociace pro elektronickou komerci (APEK).

Zdroj: Hospodářské noviny HN.IHNED.CZ (aktualizováno: 20. 2. 2009 09:38)

Jak a kde si nejlépe půjčit peníze

Jak (ne)výhodné jsou spotřební úvěry

Svobodný muž z okrajové části Brna

- čistý příjem 20 tisíc Kč
- žije sám ve vlastním bytě
- nemá dluhy
- je dlouhodobě zaměstnaný u stejné firmy
- žije již dlouho na stejné adrese



	Půjčka: 50 000 Kč									Půjčka: 100 000 Kč					
	na 1 rok			na 3 roky			na 5 let			na 1 rok			na 5 let		
	RFON %	Měsíční splátka (s poplatky)	celková zpláta	RFON %	Měsíční splátka (s poplatky)	celková zpláta	RFON %	Měsíční splátka (s poplatky)	celková zpláta	RFON %	Měsíční splátka (s poplatky)	celková zpláta	RFON %	Měsíční splátka (s poplatky)	celková zpláta
Cetelem	22,91	4 555	až 5 160	16,17	1 748	až 13 428	17,19	1 198	až 22 380	21,70	9 044	až 9528	16,01	2 323	až 40 380
Česká spořitelna	20,89	4 617	5804	18,17	1 811	15 596	17,22	1 254	25 640	17,22	9 029	9 148	14,54	2 338	41 080
ČSOB	16,03	4 467	4 104	14,61	1 685	11 160	14,19	1 135	18 600	14,81	8 884	7 608	13,05	2 219	34 140
GE Money Bank	ne má	ne má	ne má	21,34	1 693*	18 201*	20,96	1 289	27 840	ne má	ne má	ne má	15,85	2 345	41 690
Komerční banka***	11,85	4 757	2 907	11,87	1 666	8 880	12,34	1 107	15 893	9,47	9 433	4 643	10,42	2 133	26 727
LBBW Bank	13,97	4 471	4 152	13,70	1 683	11 088	14,02	1 143	19 060	13,93	8 940	8 280	12,90	2 235	35 100
mBank	-	4 542	9 004	-	1 764	14 004	-	1 223	23 880	ne má	ne má	ne má	ne má	2 445	47 700
Poštovní spořitelna	17,86	4 466	4 092	16,76	1 716	12 276	16,41	1 175	21 000	17,02	8 893	7 716	15,58	2 311	39 660
Provident	216,00	1 600**	38 800	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má	ne má
Raiffeisenbank	17,35	4 540	4 469	17,20	1 758	13 259	16,91	1 209	22 515	14,95	8 980	7 750	14,75	2 319	39 091
UniCredit Bank	18,50	4 517	4 704	17,42	1 744	13 284	17,32	?	?	16,20	8 985	8 320	15,94	?	?
Volksbank	13,23	4 505	4 560	11,92	1 695	11 520	11,64	1 139	18 840	13,23	8 959	8 508	11,64	2 228	34 680

* 48 měsíců, ** úrok při 30 splátkách, *** režim úvěru u Komerční banky má 11 splátek, dle 30 splátek a při 30 splátkách, banka uvádí například měsíční sazbu.

CELKOVÉ SAZBY ÚVĚRŮ NA PĚTI LETECH

Sazby spotřebitelských úvěrů bank se v prosinci v průměru pohybovaly kolem 13,36 procenta, stojí černé na bílém ve statistice ČNB. Při pohledu do tabulek "sazeb od" inzerovaných finančními domy je ale jasné, že takto výhodný úvěr

dostane jen málokdo. Někdy začínají na 7,58 procenta. "Takové sazby dostane jen úzká skupina lidí. Jejich příjem několikanásobně převyšuje požadovanou splátku, nemají dluhy a další závazky," vysvětluje Jan Jelínek, finanční poradce společnosti AWD. Lepší sazby často dostane klient banky, který má účet zřízen již nějakou dobu, takže banka vidí pohyby peněz na jeho účtu. Z příkladů, které banky pro HN spočítaly na základě konkrétního zadání, vyplývá, že zajištěný muž ve věku 30 let, který si chce půjčit 100 tisíc korun na pět let, by dnes měl počítat s přeplatkem kolem 300 tisíc korun. Nejnižší RPSN v příkladu nabídla Komerční banka a ČSOB.

Zajděte ke konkurenci

Pravidlo, že vlastní banka nabídne lepší sazbu, neplatí vždy. "Je vždy nejlepší oslovit více bank a nechat si spočítat úrok na míru. Nabídky konkurence pak můžete využívat jako nástroj k vyjednávání," vysvětluje Jelínek. Při výběru poskytovatele úvěru platí, že sazba není to hlavní. Důležitější políčko je, kolik klient reálně přeplatí. Tento propočet by měl být schopen dodat každý poskytovatel úvěru. Rozhodující je přitom číslo RPSN (roční procentuální sazba nákladů), které udává procentní podíl z dlužné částky, který klient zaplatí za jeden rok na splátkách a poplatcích. Zahrnuje jak úrokovou sazbu, tak poplatky spojené s úvěrem. Běžně se pohybuje kolem 10 až 20 procent. U některých splátkových či úvěrových společností, například u Provident Financial, může dosahovat i 400 procent. Při výběru poskytovatele je také důležité sledovat, jaké částky si banky účtují za mimořádné splátky nebo změnu splácení spotřebitelského úvěru. Často se pohybují v jednotkách procent z úvěru. U GE Money Bank nebo společnosti Cetelem klient zaplatí pět procent, u České spořitelny čtyři procenta se stropem pět tisíc korun. V ČSOB se platí procento a minimálně tisíc korun. Komerční banka, Poštovní spořitelna, LBBW Bank nepožaduje při mimořádné splátce žádné poplatky. Maximální částky se u bezúčelových úvěrů bez ručitele pohybují v řádech statisíců. V GE Money Bank nebo v ČSOB si klient může bez jistění půjčit až 600 tisíc korun. Řada bank nabízí sjednání půjčky on-line. Platí pouze pro stávající klienty bank s předschválenými úvěrovými limity.

Spláčení nepozastavíte

U spotřebitelských úvěrů banky zpravidla standardně nedávají dlužníkovi možnost pozastavit splátky ani tuto možnost za úplatu sjednat, jak tomu bývá u hypoték. K úvěrovým produktům však standardně nabízejí pojištění schopnosti splácet. Někdy je součástí produktu, jindy se platí zvlášť. Banky, respektive pojišťovny, nabízejí dvě varianty. Buď se pojistka vztahuje jenom na smrt, invaliditu a pracovní neschopnost, nebo může balíček obsahovat i pojištění pro případ ztráty zaměstnání. Například u UniCredit Bank stojí první typ při půjčce 100 tisíc korun 140 korun měsíčně, kompletní pojistka vyjde na 209 korun měsíčně. Zajímavou alternativou pro ty, kteří si chtějí půjčit a zároveň spořit, je překlenovací úvěr na stavebním spoření. Sazby se pohybují kolem šesti nebo sedmi procent. Po určitém čase sazba klesne a přiblíží se pěti procentům. Až několik procent z úrokové sazby úvěru se dá srazit, pokud klient uvede a doloží účel úvěru. Výhodnější sazby než spotřebitelské úvěry mají americké hypotéky. Je to v podstatě neúčelový spotřebitelský úvěr, který je ale podobně jako klasická hypotéka zajištěn nemovitostí. Jsou na něm nižší sazby než na spotřebním úvěru, ale vyžaduje zástavu nemovitosti. Americké hypotéky nabízí většina velkých českých bank.

Autor/ři: Miroslava Jirsová, Roman Šitner

BusinessWeek



Euforická reakce trhu na Immeltův krok může mít krátké trvání

REORGANIZACE GE CAPITAL

Udrží se díky snižování nákladů ve finanční divizi solidní dividendu v mateřské společnosti General Electric?

Investorům udělalo radost, když společnost General Electric přistoupila 2. prosince k další restrukturalizaci své problémové divize finančních služeb. Akcie GE posílily v jednom dni o čtrnáct procent. Důvodem bylo ujistění, že snahy o redukci nákladů a posílení zdraví divize GE Capital udrží dividendu konsorcia netknoutou ve výši 1,24 dolaru na akcii. Euforie však může mít krátké trvání.

Po téměř dvou desetiletích prudkého růstu firmy GE Capital se někteří analytici domnívají, že firma má dny slávy rozhodně za sebou. Když se podnikání dostane do období nižší rentability, mohlo by to působit problémy mateřské společnosti, která velmi spoléhala na svůj finanční segment. Společnost GE se snaží zmenšit své portfolio finančních aktiv ve výši 700 miliard dolarů a zajistit stabilnější formy financování. Výsledkem patrně bude firma s menší finanční pákou, která bude přinášet méně nemilých překvapení, ale pravděpodobně i méně velkých zisků.

Díky úloze, kterou hrála ve všem možném, od pronájmu letadel až po kreditní karty na zboží takových obchodně-výrobních značek jako Wal-Mart, byla divize GE Capital dlouho

účinnou silou přinášející zisky. Ačkoli předseda správní rady a generální ředitel Jeffrey Immelt zvýšil během svého sedmiletého funkčního období velmi potřebnou transparentnost operací, dovolil také, aby se GE stala závislejší na finančních. Podíl tohoto byznysu na provozních výnosech se zvedl zhruba ze čtyřiceti procent v roce 2001 za bývalého generálního ředitele Jacka Welch na padesát procent v posledních letech. Ukazuje se však, že motorem růstu je infrastruktura. A divize GE Capital začala stále více záviset na obchodních cenných papírech, krátkodobém zdroji financování, který znesnadňuje vyschlí při krizi na Wall Streetu.

GE plánuje, že v příštím roce zmenší svou závislost na obchodních cenných papírech, posílí depozitní základnu a sníží úroveň zadlužení. Očekává se, že zisky finanční divize konsorcia dosáhnou letos osmi miliard dolarů, ale že se v roce 2009 propadnou na pět miliard. Tim by výnosy GE Capital činily jen asi třetinu z 18 miliard dolarů, jež by podle očekávání

analytiků měla společnost GE vydělat v příštím roce. Místopředseda správní rady GE Michael Neal, který řídí GE Capital, se domnívá, že se tato divize vrátí k dvojitěrnému růstu v roce 2010. „Jsem přesvědčen, že společnost má dobrou pozici pro překonání obtížného období,“ prohlásil.

SLABÝ PAPÍR

Přesto by takové kroky mohly společnosti GE znesnadnit dosažení výnosů, jaké si přejí investoři. Protože obchodní cenné papíry jsou příliš kolísavé na to, aby byly významným zdrojem financování, GE Capital hledá jiné možnosti. Plánuje, že prostřednictvím různých finančních divízi dá dohromady dalších 20 miliard dolarů v podobě nových spotřebitelských vkladů, a uvádí, že ve spolupráci s Federální pojišťovnou vkladů (FDIC) rovněž zkoumá „příležitost k úsporám“. Samozřejmě že pro federálně pojištěné vklady platí zvláštní předpisy. „Stejně jako společnost General Motors nemůže používat vklady své dceřiné firmy GMAC k financování své výroby, tak GE Capital nemůže tyto vklady používat k tomu, aby financovala sama sebe,“ konstatuje Sean Egan, ředitel společnosti Egan-Jones Rating, která provádí výzkum pro institucionální investory. Washingtonský bankovní poradce Bert Ely dodává: „Museli by hrát podle stejných pravidel jako banky.“

Někteří analytici mají obavy, že by mohla být ohrožena dividendu, kterou společnost GE drží na stabilní úrovni, ale která se poprvé za třicet let nezvyšuje. Firma GE Capital loni pomohla mateřské společnosti GE vytvořit 177 procent volné hotovosti potřebné ke krytí výplat dividend. Ačkoli společnost GE tvrdí, že je schopna pokrýt 13,4 miliardy dolarů potřebných na dividendy v roce 2009, někteří pozorovatelé se ptají, jak to zvládne se zmenšenou finanční divízi – zvláště když na tom ekonomika bude hůř. „Dividenda by se mohla stát problémem,“ upozorňuje investor společnosti GE Walter Hellwig, který spravuje 30 miliard dola-

rů pro fond Morgan Asset Management v alabamském Birminghamu.

Společnost GE tvrdí, že zmenšená finanční divize nezastaví firmu na cestě k dosažení dvojitěrného růstu do roku 2010. Někteří se však strachují, že menší finanční páka by mohla vést k nižším výnosům.

DEAN FOUST, ATLANTA, BusinessWeek

93%

Podíl volného cash flow, které bude potřeba k financování divídy v roce 2009

Pramen: Citigroup Investment Research

GE MONEY letos zeštíhlí, propustila už desítky lidí

- Nejvíc lidí odešlo z oddělení hypoték v důsledku omezení spolupráce s makléři - Banka zvýší některé poplatky, u balíčků se ale zřejmě nezmění

Jedna z největších tuzemských finančních skupin GE Money, do níž patří stejnojmenná banka, splátková společnost Multiservis a leasingová firma GE Money Auto, začala propouštět. Minulý měsíc dostaly podle informací HN výpověď v pražské centrále desítky zaměstnanců. Další propouštění se dá čekat během letošního roku.

Nucené odchody souvisí s ochabujícími obchody na hypotečním trhu a ve splátkovém financování a zároveň je nabízí naplánovaná integrace Multiservisu s GE Money Auto. Informace HN potvrdil generální ředitel skupiny GE Money pro Českou a Slovenskou republiku Peter Herbert.

"Minulý měsíc dostalo výpověď zhruba 40 lidí z oddělení hypoték. Jde o důsledek významného omezení spolupráce s hypotečními makléři. Při prodeji hypoték se napříště soustředíme na své stávající klienty a na klienty, které získáme prostřednictvím své pobočkové sítě," vysvětluje důvody současného propouštění Herbert.

V současné době má GE Money Bank 221 poboček a po České spořitelně, ČSOB a Komerční bance má největší síť.

O rozsahu dalších odchodů z GE zatím rozhodnuto není, ale podle Herberta je pravděpodobné, že budou pokračovat.

"Podobně jako u hypoték budeme v nejbližší budoucnosti svědky snižujícího se objemu nových obchodů i u splátkového prodeje a musíme na to nějak reagovat. Jeden ze způsobů je hledat nové synergie mezi Multiservisem a GE Money Auto. A to může znamenat, že ve splátkovém prodeji budeme potřebovat méně lidí," uvedl Herbert. Integrace Multiservisu s leasingovou společností už odstartovala. Ke konci března skončil v čele Multiservisu generální ředitel Charlie Coode a jeho řízením byl pověřen generální ředitel GE Money Auto Milan Beutl. Bližší podrobnosti o spojování obou společností Herbert neposkytl, ambicí Multiservisu je podle něj udržet silnou pozici na tuzemském trhu.

Tato splátková firma společně s konkurenčními společnostmi Cetelem a Home Credit ovládá zhruba tři čtvrtiny tuzemského trhu.

Místo hypoték spořicí účet

Plánované zeštíhlení a spojení dvou uvedených společností ze skupiny GE je reakcí na globální finanční krizi a na tlak k větší efektivitě, kterou vyžadují od tuzemských bank jejich mateřské společnosti. Velké ambice má GE Money v Česku při získávání nových klientů.

Zatímco do loňska je banka přetahovala hlavně na svou nabídku hypoték, letos je láká na spořicí účty.

"Nový spořicí účet nám od února přivedl 25 tisíc nových klientů, přes hypotéky jsme jich loni za celý rok získali čtyři tisíce," řekl Herbert. V současné době má GE Money Bank téměř jeden milion klientů a v jejich počtu je tak čtvrtou největší tuzemskou bankou. "V Česku chceme nadále růst a máme v úmyslu tu dlouhodobě zůstat," zdůraznil Herbert.

GE Money Bank vloni podle předběžných výsledků zvýšila zisk před zdaněním o 26 procent na 3,7 miliardy korun. Celková aktiva bance ke konci roku 2008 stoupla meziročně o 16 procent na 99,3 miliardy korun.

GE bude zdražovat

Podle informací HN plánuje GE Money Bank od června zvýšit některé poplatky pro fyzické osoby a podnikatele. Zdražení se nebude týkat balíčkových kont, na která v posledních dvou letech nalákala hodně nových klientů. Podle Herberta tvoří tento typ kont jeden z pilířů poplatkové strategie GE Money.

Na tuzemském bankovním trhu jde o dražší typ účtů. Pro banky jsou balíčky jistým zdrojem poplatků, výhodné jsou pro aktivní klienty, kteří často využívají bankovní služby. Herbert poplatkové změny nevyločil.

"V tuto chvíli nemám oprávnění o tom spekulovat, o změnách v sazebníku informujeme klienty s měsíčním předstihem," řekl.

Poplatky v některých bankách už zdražují. Česká spořitelna od května zpoplatňuje vklad na účet prostřednictvím bankomatu, nově si bude účtovat 30 korun za změnu limitu na kartě, poplatky zvýšily například i UniCredit Bank.



REAKCE NA KRIZI. Tak zdůvodňuje propouštění šéf tuzemské GE Money Peter Herbert .

Skupina PPF půjčí miliardy své společnosti Home Credit

Přechod na interní financování ze skupiny PPF výrazně oslabí dosavadní závislost Home Creditu na rozkolísaných finančních trzích a umožní firmě další růst. Skupina PPF miliardáře Petra Kellnera změnila způsob financování dceřiné společnosti Home Credit. Na nové úvěry klientům si Home Credit nebude půjčovat jako dosud z finančního trhu, ale ze zdrojů mateřské skupiny PPF. Minulý týden tak díky tomuto rozhodnutí Home Credit splatil první úvěr ve výši 4,5 miliardy korun, který od bank čerpal. Vyplývá to z rozhovoru HN s šéfem společnosti Home Credit pro Česko a Slovensko Erichem Čomorem. Podle informací HN z vedení PPF šlo o úvěr od UniCredit Bank se splatností do konce dubna. S poukazem na bankovní tajemství mluvčí UniCredit Bank Tomáš Pavlík transakci nekomentoval. Přechod na interní financování ze skupiny PPF podle Čomora výrazně oslabí dosavadní závislost Home Creditu na rozkolísaných finančních trzích a umožní firmě další růst. "Do konce letošního třetího čtvrtletí by mělo levnější financování ze skupiny PPF pokrýt téměř celé naše portfolio," řekl HN Čomor. Jak před nedávnem uvedl týdeník Czech Business Weekly s odvoláním na zdroj z vrcholového managementu Home Creditu, musí letos firma přefinancovat dluh ve výši zhruba 11 miliard korun, který má u evropských bankovních ústavů. Vysoké riziko spojené s refinancováním tohoto dluhu bylo hlavním důvodem pro negativní výhled, který firmě Home Credit udělila v prosinci ratingová agentura Moody's. O detailech nového modelu financování a celé transakce nechtěl Čomor nic říkat s vysvětlením, že ještě nejsou ukončena všechna jednání pro poslední část úvěru. "Na konci 3. čtvrtletí všechny podrobnosti transakce zveřejníme," uvedl. Skupina PPF několikrát potvrdila, že tuzemský Home Credit je pro něj jednou z klíčových firem. Na trhu spotřebitelského financování patří k největším společnostem, její tržní podíl dosahuje 18 procent. Za loňský rok firma zvýšila čistý zisk meziročně o 35 procent na 738 milionů korun. Její aktiva vzrostla o 18 procent na 13,1 miliardy korun. Kvůli zvýšení nákladů na financování půjček a na tvorbu rezerv vloni Home Credit propustil 15 procent zaměstnanců.

Zdroj: Hospodářské noviny HN.IHNED.CZ

Tuzemské banky se rvou o vklady

- Přes pokles inflace i sazeb ČNB nabízejí vysoké zhodnocení vkladů

- To by příští rok mohlo po dlouhé době překonat i inflaci

"Cash is king", heslem finančníků těchto dnů, které říká, že kdo má hotovost, je králem, se řídí i české banky. Přetahují se o klienty, aby si právě u nich uložili peníze. Například GE Money jim teď za tři roky slibuje dvanáctiprocentní zhodnocení. Tak vysoký úrok byl v Česku naposledy před sedmi lety.

"Pádem Lehmann Brothers se svět změnil. Banky do úvěrů dají jen ty peníze, které získají na vkladech," říká šéf Raiffeisenbank Lubor Žalman.

Vklady jsou teď cennější než před rokem a banky jsou za ně ochotny zaplatit víc. "Banky totiž nemají jinou možnost, kde vzít peníze na úvěry, protože na trhu se nepůjčují," říká Žalman.

Kdo si nyní uloží své peníze na roční termínovaný vklad, má po dlouhé době šanci, že se mu jeho peníze nezhodnotí a dokonce i něco získá navíc. Inflace totiž klesá. V listopadu spadla na 4,4 procenta a příští rok by se podle analytiků mohla dostat až pod dvě.

Očekávaná nízká inflace umožňuje centrální bance snižovat sazby. Naposledy to udělala v listopadu, a to razantně o 0,75 procentního bodu na 2,75 procenta. Další, nejspíš půlprocentní, pokles, se čeká příští středu. A klesat by měly i příští rok. Ještě před rokem přitom sazby ČNB určovaly vývoj úroků v bankách. Ty se však nyní vyvíjejí opačným směrem. Současná nedůvěra mezi bankami totiž způsobuje, že sazby na trhu na rozhodnutí ČNB reagují jen minimálně. "Sazbu na spořicímu účtu jsme sice zvýšili ještě před rozhodnutím ČNB o snížení úroků. Ani poté jsme ale zhodnocení na eMAXU nezměnili," říká mluvčí mBank Pavla Renčínová.

Mezibankovní trh je stále "zamrzlý" a banky si mezi sebou nechtějí půjčovat na déle než den či týden. Zejména menší banky, které nemají tak velký podíl vkladů na úvěrech, tak bojují o každou korunu. Zvýšený zájem o vklady ale projevují i nejvýznamnější tuzemské banky, které mají víc vkladů než půjček, a

mají tak snadnější přístup k financování. Například největší banka pro drobné klienty Česká spořitelna vytáhla na konkurenci takzvaný Zlatý vklad, kde za dva roky slibuje 5,6 procenta. "Už začátkem příštího roku představíme nové typy depozitních produktů, které budou podobné jako Zlatý vklad," řekla mluvčí spořitelny Kristýna Havligerová.

Současnou revoluci na úrocích spustily menší banky, především mBank, která vstoupila na český trh před rokem a nabídla nejvýhodnější úrok, podobně jako ING se svým oranžovým kontem. Přestože velké banky tvrdily, že se odlivu vkladů nebojí, s odstupem několika měsíců na konkurenci zareagovaly.

V poslední době boj o vklady ještě zintenzivnil kvůli nedostatku likvidity na finančním trhu. "Nám by to mohlo být jedno, ale nechceme připustit, aby se náš obchodní model, který počítá s přebytkem vkladů, změnil, a naši klienti si od nás brali půjčky a spořili v jiné bance," říká Zdeněk Mojžíšek, šéf obchodu Komerční banky. Ta bude podle něj dál sázet hlavně na garantované vklady, kde při dodržení délky spoření získá klient výhodný úrok, při předčasném výběru ale neskončí v minusu - neplatí sankční poplatek a přijde jen o úrok.

Vyšší sazby se podle Žalmana promítají i do cen úvěrů. U spotřebitelských úvěrů, takzvané RPSN v průměru o procento.

Jak vybrané banky úročí vklady na účtech				
Banka	Produkt	Limit	Typ účtu	Roční úrok
UniCredit Bank	Garantovaný vklad MAXIM	Nad 500 tisíc Kč	Termínovaný (6 měsíců)	4,0 %
GE Money Bank	Termínovaný vklad	Nad milion korun	Termínovaný (1 rok)	3,6 %
Komerční banka	KB Garantovaný vklad	Nad pět milionů Kč	Termínovaný (1 rok)	3,5 %
mBank	eMAX	0	Spořicí	3,5 %
Raiffeisenbank	eKonto/termínované vklady	Nad milion Kč	Spořicí/termínovaný (nad 6 měsíců)	3,5 %
Volksbank	Běžný investiční účet	0	Spořicí	3,33 %
ČSOB	ČSOB termínovaný vklad	Nad 1 milion Kč	Termínovaný (1 rok)	3,3 %
LBBW	Spořicí účet	Nad 500 Kč	Spořicí	3,3 %
Poštovní spořitelna	Červené konto	Od 50 tisíc Kč	Spořicí	3,3 %
ING	ING Konto	0	Spořicí	3,25 %
Česká spořitelna	Vkladový účet	Nad 500 tisíc Kč	Termínovaný (1 rok)	2,6 %

Pozn.: Spořicí účet na rozdíl od termínovaného negarantuje sazbu. Peníze ale jde kdykoliv vybrat.

Autor/ři: Pavel Heřmanský, Olga Skalková

Zdroj: <http://zpravy.kurzy.cz/163038-ge-a-jeho-financni-divize-ztraceji-po-53-letech-rating-aaa/>

GE a jeho finanční divize ztrácejí po 53 letech rating AAA

Autor: [Vladimír Urbánek](#) (Kurzy.cz)

12.3.2009 16:19:13

Průmyslový konglomerát General Electric (GE) a jeho finanční divize ztrácejí u ratingové agentury Standard & Poor's nejvyšší možný rating na stupni AAA a klesají na AA+ se stabilním výhledem. GE přichází o nejvyšší možný rating poprvé od roku 1956.

Vedení GE ovšem v této souvislosti uvedlo, že neočekává žádný dopad snížení ratingu na financování a přístup ke zdrojům a ani na výsledky firmy.

Agentura S&P sledovala hodnocení GE již od loňského prosince, kdy vydala komentář s negativním výhledem hodnocení. Hlavním důvodem pro snížení ratingu je přesvědčení agentury, že GE nebude letos a příští rok generovat žádné zisky a bude mít problémy s cash flow. Kritika padá také na neprůhlednost finanční divize GE Capital.

ZNAČKA MULTISERVIS MÁ JIŽ NIŽŠÍ HODNOTU

16.2.2009 Marketing & Media 12 Fokus

Marketingový ředitel GE Money Bank v rozhovoru pro M&M vysvětluje, proč tato instituce letos zvýšila svůj marketingový rozpočet a co od masivní reklamní kampaně očekává. „Sejde se s vámi v kavárně La Veranda, až pojede domů. Výjimečně už po šesté“. Oznamili mi ze sekretariátu marketingového ředitele GE Money Bank Iana Forresta na moji žádost o rozhovor.* Pěkně reagujete na krizi. To není reakce na krizi. My jsme začali s prací na změně pozice značky již loni v srpnu. Cílem této práce jsou dvě věci. Připravit značku na to, že jako banka porosteme, a spojit pod značku GE Money Bank všechny značky, které zatím fungovaly samostatně.* Takže skončí třeba Multiservis a bude již jen GE Money Bank (GEM)? Nemluvím o velkém třesku, ale o přípravě a postupné konsolidaci značek GE Money Bank.* Takže Multiservis nezanikne hned, ale postupně. Je třeba se podívat na to, jakou hodnotu, nebo možná raději užitek, nám dává. A my dnes víme, že většinu věcí, které děláme, můžeme stejně dobře dělat pod značkou GE Money Bank.* A není zvláštní právě v době krize rušit značku, která je tradiční? Multiservis je dobrá značka. To je bez diskuse. Ale její hodnota je vyšší spíše u našich obchodních partnerů než u koncových spotřebitelů. A z výzkumů vyplynulo, že lidé chápou Multiservis podobně jako Coca-Colu, tedy spíše jako pojmenování kategorie než služby.* Ale to je váš problém práce se značkou. To mi přijde, jako když Italové zruší jednu z tradičních značek ve finančnictví - Živnostenskou banku. Rozumím, ale rozdíl je v tom, že Multiservis je jednou z našich služeb, a ne jméno finančního ústavu. A především nedává smysl tříštit síly. Náklady na budování značky Multiservis prostě nejsou adekvátní tomu, co nám mohou přinést.* Vy jste zmínil Coca-Colu v souvislosti s Multiservisem. Jaký je rozdíl mezi Coca-Colou a bankou? Tedy samozřejmě v pojetí značky. Ano, mezi nimi je rozdíl.* U vás? Jaký? Coca-Cola je klasická masová značka. To je značka postavená na aspiracích, pracuje se

smysly svých spotřebitelů. Oproti tomu my jsme mnohem více orientovaní na výkon, funkčnost.* Dobře, dobře. Měním Coca-Colu za Danone. Tady jsou také rozdíly. Samozřejmě nejsou třeba tak patrné na úrovni komunikace ke koncovým zákazníkům. Ale je rozdíl v komunikaci mezi potravinami a finančními službami...* Jaký rozdíl? Danone, část produkující mléčné výrobky, komunikuje zdraví a vlastnosti produktu. Třeba jeho nízkou kalorickou hodnotu. Vše vychází víceméně z lidských potřeb.* Tedy funkční atributy? Ano, primárně jde o funkčnost a potřeby. Logicky si pak můžete hrát více s aspiracemi, s jednotlivými cílovými skupinami. Oproti tomu služby jsou postavené na tradici.* Co je tradičního na GEMB? My jsme na českém trhu relativně krátce na to, abychom mohli pracovat s velkou tradicí. Nicméně GE a GE Money Bank má ve světě hluboké a dlouholeté kořeny. Na českém trhu jsme ale především ti, kteří přivádí na trh nové produkty, služby...* Ale co je tradičního na té značce? Vždyť se každé dva tři roky mění. Ta tradice je třeba právě v té naší inovativnosti. A to není něco nereálného, podívejte se na Apple. iMac, iPod a tak dále, to jsou inovované, známé věci. A když to převedu na nás, tak to je Expres půjčka, Mobil Banking... To jsou věci, které dříve byly nepředstavitelné - půjčka za 15 minut. A úloha značky podle mého názoru je právě v tom, že je schopná přinášet inovace, které jsou snadno použitelné z pohledu spotřebitele.* Jistě, ale právě u oněch nových produktů je podle mého názoru problém ten, že lidé vnímají banku spíše jako celek, a ne po produktech. Lidé se tradičně dívají spíše na značku banky. Ta jim dává informace o síle instituce. Ale důležitý je samozřejmě i obsah značky.* Ale není problém, že všechny ty značky bank si jsou hodně podobné? To bych neřekl.* Samozřejmě myslím „víceméně“. Ne. Existují velké rozdíly. My jsme třeba vnímání tak, že jsme inovativní. Zákazníci ví, že u nás jsou všechny procesy jednoduché. A to jsou pro nás klíčové atributy, které není jednoduché zajistit, protože to znamená stabilní investice nejen do marketingu, ale také do lidí a technologií.* Ale jsou ty vaše inovace opravdu tak zásadní, že by měnily trh? Určitě. Třeba loni jsme spustili pro zákazníky s internetovým bankingem osobního finančního manažera. Jde o modul, kde si můžete snadno dopsat za každou svou útratu (transakci), za co a proč jste ji vynaložili.* Vraťme se zpět k vaší kampani. Je taktické začínat

zrovna tím, co všichni vědí? Že máte jednoduché zpracování... To je ale jen jedna část kampaně. My zároveň budeme sdělovat, že GE je dnes největší finanční institucí na světě a že jsme globální korporace. Od ledna, kdy začala nová komunikace, již říkáme, že GE není jen finanční instituce, ale že jsme aktivní v leteckém průmyslu, lékařství...* Chápu, ale proč jste začali zrovna s tou jednoduchostí a s těmi gesty? Nezačali. V lednu proběhla první vlna, která říkala, v jakých oblastech je GE aktivní, tak abychom ukázali sílu naší společnosti. Na tu pak navazuje kampaň s gesty. A v průběhu roku bude kampaň pokračovat dalšími navazujícími částmi. Ty všechny budou pak podporovat zásadní sdělení, a to že GE je silná banka, kde nejsou věci složité.* Nebyl nyní tlak z centrály, abys-te onu změnu GE Money Bank posunuli? Byla by chyba řídit výdaje na marketing podle aktuální situace na trhu. Naopak. My chceme využít toho, že jsme silná korporace, a zatímco jiné banky na českém trhu musí šetřit, protože vykazují ztráty, my budeme investovat.* A to ve stejné síle jako nyní? Mluvím o celém roku a je jasné, že komunikace bude probíhat v různě silných vlnách. Je tam třeba fáze, kdy počítáme se silnou outdoorovou kampaní. Ale primárně platí to, že letos investujeme do reklamy více peněz než loni.* A rozdělení mezi B2B a B2C? I když většina, zhruba tři čtvrtiny, míří do segmentu B2C, tak B2B segment je pro nás hodně důležitý. A já věřím, že právě díky tomu, že nesnižujeme investice do marketingu, můžeme v době, kdy ostatní šetří, být úspěšní.* To je dobrá zpráva. Ale to je nutné vidět v kontextu, a já se musím vrátit k našim interním diskusím v říjnu. Tehdy jsme říkali, že musíme zkoncentrovat investice do médií, protože nebyly optimalizované. Druhou věcí pak bylo sjednocení stylu. Tak aby veškerá komunikace byla jednotná a měla jednu, srozumitelnou tvář. Třetí věc bylo jasně říci, co je produkt.* To zní logicky. Ale když se podívám na váš spot, tak on by vlastně mohl být na cokoli -na nápoje, auta... Musím vám vysvětlit insight. Když se podíváte na klasickou reklamu na banky v ČR, tak jsou to všechno produktové reklamy, včetně nás. A my jsme také nikdy neinvestovali do jiné než čistě produktové reklamy. Jakkoliv jsme i do této reklamy chtěli dát emoce, tak tam jsou jistá omezení. A gesta jsou přece jasná. Vždyť je používáme každý den a nepřemýšlíme o tom.* Já souhlasím s tím, že ten příběh je hezký. Nápad s

gesty je fakt bezvadný, ale může to být reklama na cokoliv. To pojítka je srozumitelnost. Jednoduchost.* Ale já tam nevidím tu vazbu na značku. Jenomže vy vidíte kousek. Na tuto reklamu, která podporuje značku, budou navázány reklamy, jež budou podporovat produkty. Já od té reklamy nyní nechci nic jiného, než aby řekla, hele je tu banka, kde mě nebudou nutit vyplňovat stovky papírů ...* Dobře. Takže ten rebranding. Já si nemyslím, že je to rebranding.* Takže uvedení nově upravené značky na trh? Nebo představení nové pozice na trhu? Nejvíce se blíží skutečnosti asi to poslední jmenované. Chceme posunout značku v mysli spotřebitelů.* Logická otázka. Posun od... kam? Od poskytovatele půjček k bance s mezinárodní reputací. U toho však nechceme ztratit naše výhody.* Vy jste měnili mediální agenturu, proč? To souvisí velmi úzce s racionalizací našich mediálních výdajů. Vypsali jsme výběrové řízení, které probíhalo na úrovni Česko-Polsko a v něm vyhrál Starcom. Osobně je mi to trochu líto, protože mě spolupráce s Radkem Pálkou bavila, ale změna je život.* Je to překvapení. GE vypadala jako hájemství skupiny BBDO Group. To ne. Když jsme připravovali tuto změnu, tak jsme komunikovali s jednotlivými agenturami a pak jsme řekli, že chceme jeden tým, který se o nás bude starat a který to celé zařídí. A to se Mark/BBDO povedlo. A je prostě fakt, že klíčový je právě tým, který se o vás stará. Není vůbec tajemstvím, že když v něm nedávno došlo ke změnám, byl to impulz k zamyšlení. Ale vše si zase sedlo, a to je důležité.* Ale ta symbióza s BBDO se dá vyložit i tak, že jste se loni prostřednictvím agentury, která je na tuto skupinu napojená, z ničeho nic stali partnerem Českého olympijského týmu. S tím nemá BBDO nic společného. To je naše rozhodnutí, že chceme být blíž lokálnímu trhu, a prostřednictvím sportu, který má v ČR velkou sledovanost, to jde. Svůj význam to pro nás mělo i v segmentu B2B. Když pozvete kohokoli na olympijské hry, je to pro něj velký zážitek.,,Primárně platí to, že do reklamy budeme letos investovat více peněz než loni. Budeme víc vidět celý rok.“Foto popis| Multiservis je dobrá značka. To je bez diskuse. Ale její hodnota je vyšší spíše u našich obchodních partnerů než u koncových spotřebitelů. Vysvětluje důvody, proč tato značka v letošním roce skončí, marketingový ředitel GE Money Bank Iann Forrest.

Zdroj: <http://www.novinky.cz/domaci/168679-sest-z-deseti-domacnosti-ma-problem-vyjit-s-prijmy.html>

Šest z deseti domácností má problém vyjít s příjmy

Oproti minulému šetření ze září loňského roku, narostl o pět procentních bodů počet lidí, kteří se svými příjmy vycházejí velmi obtížně. Celkově se počet lidí, kteří mají pocit, že jim jejich příjmy nestačí, zvýšil na 59 procent.

Těch, kteří se svými příjmy vycházejí bez větších problémů, jsou aktuálně zhruba dvě pětiny. Velmi snadno s příjmy vycházejí dvě procenta českých domácností.

Jak domácnosti vycházejí se svými příjmy (v procentech)

	velmi obtížně	obtížně	spíše obtížně	spíše snadno	snadno	velmi snadno	neví
04/2009	9	12	38	31	6	2	2
10/2008	6	13	35	33	9	1	3

Zdroj: CVVM

Největší problémy mají s rozpočtem domácnosti ženy, osoby s nižším vzděláním a občané starší 60 let. Bez obtíží naopak s financemi většinou vyjdou osoby samostatně výdělečně činné, středoškoláci s maturitou a vysokoškoláci. Zhruba dvě třetiny lidí (67 procent) nepovažuje nepovažuje svou domácnost za chudou ani bohatou.

Během uplynulého roku se více než čtvrtina Čechů (29 procent) ocitla ve velmi obtížné finanční situaci. Dvě třetiny lidí tuto zkušenost nemají a zbytek se nedokázal vyjádřit.

Oproti předešlému výzkumu narostl počet lidí, kteří mají dostatek financí na léky a zdravotní péči. Podíl lidí, kteří uvedli, že mají na léky a související lékařskou péči dostatečný obnos, se zvýšil o pět procentních bodů a jde o jedinou statisticky významnou změnu v rámci výzkumu.

Jaroslav Soukup, [Novinky](#)

Zdroj: Hospodářské noviny HN.IHNEDE.CZ (aktualizováno: 13. 4. 2004)

Marek Hovorka, analytik Boston Consulting Group, o budoucnosti splátkového prodeje tvrdí:

Zboží na splátky jde nabídnout i nezaměstnaným

Splátkový prodej je vysoce ziskový. Proto láká další hráče, včetně bank. Podle Marka Hovorky, analytika Boston Consulting Group odpovědného za finanční služby ve střední a východní Evropě, mají banky velkou šanci uspět.

hn: Jakou šanci mají velké banky, aby více pronikly na trh splátkového prodeje? O úspěchu ve splátkovém prodeji rozhodují do značné míry vztahy s obchodníky. V tom mají zavedení hráči dočasnou výhodu. Například Česká spořitelna ovšem teoreticky může využít své pozice u obchodníků, kterým vede účty a nabídnout jim zajímavé protislužby, třeba nižší poplatky za bankovní služby. Oproti nebankovním společnostem, což ale není případ Multiservisu ze skupiny GE, mají banky výhodu i ve snazším přístupu k financování. Peněžní domy mohou ze splátkového trhu nebankovní firmy vytlačit, podobně jako se to nejen v České republice stalo u leasingu.

hn: Proč dochází k zostřování konkurence právě nyní? Splátkový prodej a spotřebitelské úvěry jsou vysoce ziskové a rychle rostou. A to láká další hráče.

hn: Jak je možné, že lidé tolik nakupují přes splátkové společnosti, když jim půjčí draž než banky? Kreditní karty a kontokorentní úvěry ještě nejsou mezi českou populací tak rozšířené jako v USA nebo v západní Evropě. Na 100 obyvatel připadá v Česku méně než 5 kreditních karet, zatímco v zemích EU dosahuje toto číslo několika desítek a v USA překročilo dokonce počet obyvatel. Důvodů je několik. Tuzemské banky jsou ve vydávání kreditních karet stále opatrné a do značné míry oprávněně. V Česku stále ještě neexistují úvěrové registry a scoringové systémy, které kvalitně hodnotí bonitu a úvěrové riziko každého zájemce. Nákup na splátky je naopak v mnoha případech jednodušší a méně stresující než vyřizování kreditní karty nebo úvěru v bance.

hn: Znamená to, že existence splátkového byznysu je limitovaná a časem ho nahradí platby kartou? Trend takový bude, hlavně u movitějších klientů. Splátkový prodej se jako v cizině přesune ještě více mezi zákazníky s nižšími příjmy. Například britská firma Brighthouse půjčuje lidem, pro které jsou bankovní úvěry a kreditní karty nedostupné. Brighthouse má dokonce u řady produktů upravené splátky takovým způsobem, aby je mohli splácet i nezaměstnaní ze sociálních dávek.