



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

## RIZIKA ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY V NEBANKOVNÍ INSTITUCI

RISKS MANAGEMENT OF ORDERS IN A NON-BANKING INSTITUTION

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Kopecká

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2019

## Zadání diplomové práce

Studentka:	<b>Bc. Jana Kopecká</b>
Studijní program:	Řízení rizik technických a ekonomických systémů
Studijní obor:	Řízení rizik ekonomických systémů
Vedoucí práce:	<b>Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.</b>
Akademický rok:	2019/20
Ústav:	Odbor inženýrství rizik

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Rizika řízení průběhu zakázky v nebankovní instituci**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (dle potřeby)

#### **Cíle diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je provedení analýzy ve vybrané společnosti prostřednictvím využití vybraných metod pro řízení rizik a na jejich základě následně navrhnout opatření.

#### **Seznam doporučené literatury:**

JANÍČEK, P., MAREK, J. a kolektiv. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. Logistika: případové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

.....  
prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.  
vedoucí odboru

.....  
doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení rizik v průběhu zakázky v podniku Provident Financial s.r.o., který je poskytovatelem krátkodobých a střednědobých spotřebitelských úvěrů.

Práce je rozdělena do tří částí, kdy první část představuje teoretická východiska na základě odborné literatury. Analytická část je zaměřena na představení společnosti, popis průběhu zakázky podnikem a riziky s tímto procesem spojené a analýzou okolí podniku. V poslední části jsou vyobrazeny návrhy na snížení rizik zmíněných v analytické části a navrhnutí nového informačního systému, který je pro podnik důležitý.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of risk management during the contract in Provident Financial company which focuses on short-term and mid-term loans.

This thesis is divided into three parts. The first part provides theoretical basis based on professional literature. The analytical part is focused on introduction of the company, description of the course of the contract and risks associated with it and analysis of external environment. Last part shows proposals to minimize the risks mentioned in the analysis and a proposal for new information system, which is important for the company.

## **Klíčová slova**

Riziko, analýza rizik, průběh zakázky, metoda FMEA, metoda PERT

## **Keywords**

Risk, risk analysis, course of contract, FMEA method, PERT method

### **Bibliografická citace**

KOPECKÁ, Jana. *Rizika řízení průběhu zakázky v nebankovní instituci* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120496>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce František Milichovský.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Řízení rizik průběhu zakázky v nebankovní instituci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně .....

.....

Podpis autorky

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., za jeho odborné vedení při zpracovávání této diplomové práce a za jeho čas a připomínky. Mé díky patří také rodině a přátelům za jejich podporu po dobu studia.

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Poskytovatelé spotřebitelských úvěrů .....	14
2.1.1 Obchodní banka .....	14
2.1.2 Nebankovní společnosti .....	15
2.1.3 Spotřební a úvěrová družstva .....	15
2.2 Spotřebitelský úvěr .....	16
2.2.1 Charakteristika .....	16
2.2.2 Druhy spotřebitelských úvěrů .....	17
2.2.2.1 Podle doby splatnosti .....	17
2.2.2.2 Podle účelovosti .....	17
2.2.2.3 Podle typu výplaty .....	17
2.2.2.4 Podle zajištění .....	17
2.2.3 Úvěrová analýza .....	17
2.2.4 Úvěrové registry .....	18
2.2.4.1 Bankovní registr klientských informací .....	18
2.2.4.2 Nebankovní registr klientských informací .....	18
2.2.4.3 Sdružení na Ochranu leasingu a Úvěru Spotřebitelům .....	19
2.3 Smlouva o spotřebitelském úvěru .....	19
2.3.1 Žádost o spotřebitelský úvěr .....	19
2.3.2 Smlouva o spotřebitelském úvěru .....	19
2.3.3 Poplatky .....	20
2.3.4 Úroková sazba .....	20
2.3.5 Roční procentní sazba nákladů .....	20
2.3.6 Splácení úvěru .....	21
2.3.7 Vymáhání pohledávek .....	22
2.4 Základní pojmy analýzy rizik .....	22
2.4.1 Aktivum .....	22
2.4.2 Hrozba .....	23
2.4.3 Zranitelnost .....	23
2.4.4 Protiopatření .....	23
2.5 Riziko a jeho členění .....	24
2.5.1 Riziko .....	24



2.5.2	Klasifikace rizik .....	24
2.5.3	Členění rizik dle náplně .....	25
2.6	Management rizik.....	25
2.7	Postup analýzy rizik .....	25
2.8	Metody snižování rizika.....	27
2.8.1	Retence rizik .....	27
2.8.2	Redukce rizika.....	27
2.8.3	Pojištění.....	28
2.8.4	Vyhýbání se rizikům.....	28
2.9	Metody analýzy rizik.....	28
2.9.1	Failure Mode and Effect Analysis .....	28
2.9.2	Metoda Risk Project Analysis .....	31
2.9.2.1	Ohodnocení rizik .....	31
2.9.3	Analýza Project Evaluation and Review Technique .....	32
2.10	Analýza vnějšího okolí podniku .....	32
2.10.1	SLEPT analýza .....	32
2.10.1.1	Sociální faktor .....	33
2.10.1.2	Legislativní faktor .....	33
2.10.1.3	Ekonomický faktor.....	33
2.10.1.4	Politický faktor.....	33
2.10.1.5	Technologický faktor .....	34
2.10.2	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	34
2.10.3	SWOT analýza.....	36
2.11	Lewinův model.....	37
2.12	Metodika Architecture of integrated information systems .....	38
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>39</b>
3.1	Základní informace .....	39
3.2	Sortiment.....	39
3.3	Zaměstnání u Providentu .....	40
3.4	Získaná ocenění a certifikace .....	41
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>42</b>
4.1	Průběh procesu podnikem .....	42
4.1.1	Zákaznická poptávka .....	42
4.1.1.1	Procesní mapa .....	42
4.1.1.2	Telefonická poptávka.....	44
4.1.1.3	Internet .....	44

4.1.1.4	Obchodní zástupce .....	44
4.1.2	Forma poskytnutého produktu .....	45
4.1.3	Vznik právního vztahu .....	45
4.1.4	Neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru .....	46
4.1.4.1	Prodlení se splátkami.....	46
4.1.4.2	Procesní mapa prodlení se splátkami .....	46
4.1.4.3	Hrubé porušování smluvních podmínek.....	48
4.1.4.4	Procesní mapa hrubé porušování smluvních podmínek .....	48
4.2	Vyhodnocení rizik .....	50
4.2.1	Identifikace fází procesu a jednotlivých vad .....	50
4.2.2	Hodnocení zjištěných rizik.....	52
4.2.3	Výsledky analýzy FMEA .....	52
4.3	SLEPTE analýza .....	52
4.3.1	Sociální faktory .....	53
4.3.2	Legislativní.....	54
4.3.3	Ekonomické faktory.....	55
4.3.4	Politické faktory.....	56
4.3.5	Technologické faktory .....	57
4.4	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	57
4.4.1	Konkurenční prostředí.....	57
4.4.2	Vstup nových konkurentů .....	58
4.4.3	Dohodovací schopnosti zákazníků.....	59
4.4.4	Dohodovací schopnosti dodavatelů .....	59
4.4.5	Hrozba substitučních výrobků či služeb .....	60
4.5	Výzkumná část.....	60
4.5.1	Metodika .....	60
4.5.2	Výzkumné otázky.....	61
4.5.3	Shrnutí výzkumné části .....	62
4.6	SWOT analýza .....	63
4.6.1	Silné stránky .....	63
4.6.2	Slabé stránky .....	64
4.6.3	Příležitosti.....	64
4.6.4	Hrozby .....	64
<b>5</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
5.1	Změna procesů .....	66
5.1.1	Špatná osoba.....	66

5.1.2	Nedostatek příjmů.....	67
5.1.3	Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami .....	67
5.1.4	Chyby dat interního systému .....	67
5.1.5	Nesprávné telefonní číslo.....	68
5.2	Zavedení nového informačního systému .....	68
5.2.1	Varianty systému.....	68
5.2.1.1	FLOWii.....	69
5.2.1.2	Millenium.....	71
5.2.1.3	Freshworks.....	72
5.2.2	Lewinův model .....	74
5.2.2.1	Kroky Lewinova modelu.....	75
5.2.2.2	Identifikace intervenčních oblastí .....	75
5.2.2.3	Osoby působící v procesu změny.....	75
5.2.2.4	Síly vyvolávající proces změny .....	76
5.2.3	Metoda RIPRAN.....	76
5.2.3.1	Ohodnocení rizik.....	78
5.2.3.2	Mapa rizik a pavučinový graf .....	80
5.2.4	Metoda PERT.....	81
<b>6</b>	<b>FINANČNÍ ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>85</b>
6.1	Přínosy změny .....	86
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik v průběhu zakázky ve společnosti Provident Financial s.r.o., která od roku 1997 působí na trhu spotřebitelských úvěrů v České republice. Společnost nabízí hotovostní a bezhotovostní bezúčelové spotřebitelské úvěry a další doplňkové služby. Tato společnost byla vybrána z důvodu své dlouhé působnosti v České republice a také kvůli dlouholeté spolupráce s ní.

Jako mnohé velké společnosti s mezinárodní působností se i ve společnosti Provident vyskytují informační systémy, které se historicky vyvíjely a nesou si s sebou mnohé starší funkce, které ovlivňují jejich chod. Tyto systémy pak v některých případech nejsou mezi sebou synchronizovatelné a dochází k obtížnému sdílení informací napříč společností. V dnešní době je důležité jít s dobou a mít možnost okamžitě reagovat na dotazy a požadavky zákazníků, což tyto programy neumožňují. Předpokladem rozvoje společnosti je neustále zlepšování nejen informačních systémů, ale i procesů zaběhlých v organizaci. S velkým množstvím procesů, které ve společnosti probíhají, je nutné zaměřit se na rizika, která mohou ovlivnit chod společnosti, snížit efektivitu, případně vést k finanční ztrátě. Všechna rizika není možné trvale minimalizovat, ale společnost by se měla zaměřit na ta nejzávažnější, analyzovat je a případně aplikovat preventivní opatření pro minimalizaci dopadu.

# 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat celý proces průběhu zakázky ve společnosti Provident Financial a identifikovat možná rizika z procesů plynoucí. Společnost působí na trhu spotřebitelských úvěrů, její konkurence je ze strany obchodních bank i ze strany nebankovních společností.

V teoretické části jsou definovány a popsány základní pojmy a analýzy, které budou využity za účelem nalezení možných rizik a jejich vyhodnocení. Pro možnosti analýzy je nutné definovat základní pojmy z analýzy rizik jako je nebezpečí, dopad a opatření. V této části jsou také popsány analýzy, které budou využity a to FMEA, SLEPT analýza, SWOT analýzy a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Následuje představení společnosti, sortiment, který nabízí, a získaná ocenění za dlouhou dobu působnosti na českém trhu. Na charakteristiku společnosti přímo navazuje analýza postupu čerpání spotřebitelského úvěru od prvotního kontaktu se zákazníkem až po proces, kdy je klient v prodlení. Analytická část také obsahuje výše zmíněné analýzy a výzkumnou část, která pomohla k definování možných problémů.

Na základě provedených analýz je navrženo několik změn v procesu, které by zvýšily efektivitu a snížily chybovost. Součástí návrhů je i návrh postupu pro zavedení nového informačního systému, díky kterému bude společnost na zákazníky působit jednotně a profesionálně.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části diplomové práce jsou definované pojmy důležité pro pochopení problematiky poskytování spotřebitelských úvěrů. Obsahuje také popis analýz, které budou použity pro analýzu společnosti, a následné návrhy na zlepšení a zefektivnění procesů.

### 2.1 POSKYTOVATELÉ SPOTŘEBITELSKÝCH ÚVĚRŮ

Trh se spotřebitelskými úvěry je rozmanitý a každý poskytovatel má možnost za dodržení legislativy nastavit podmínky čerpání tak, aby oslovil co nejvíce zákazníků cílové skupiny. Spotřebitelský úvěr je možné čerpat z obchodní banky, nebankovní společnosti či od jiných poskytovatelů. Tato diplomová práce je zaměřena na čerpání spotřebitelských úvěrů z nebankovní společnosti.

Dle zákona č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o spotřebitelském úvěru) jsou oprávněni poskytovat spotřebitelský úvěr jen následující podnikatelé:

- banka, zahraniční banka a zahraniční finanční instituce,
- spořitelní a úvěrní družstvo,
- platební instituce a zahraniční platební instituce,
- poskytovatelé platebních služeb malého rozsahu,
- instituce elektronických peněz a zahraniční instituce elektronických peněz,
- vydavatel elektronických peněz malého rozsahu,
- nebankovní poskytovatel spotřebitelského úvěru (Měšec, 2019).

Podmínky pro poskytování spotřebitelských úvěrů jednotlivých institucí jsou stanoveny jednotlivými zákony.

#### 2.1.1 Obchodní banka

Bankami se dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o bankách) rozumí akciové společnosti se sídlem v České republice, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry na základně získání bankovní licence od České národní banky (Sbírka zákonů, 2020).

Banka může být nazývána bankou jen v případě udělení licence od České národní banky. Licence pak přímo vymezuje rozsah povolené činnosti. Pro udělení licence je nutné splňovat veškeré požadavky uvedené v zákoně o bankách. Některými z těchto podmínek jsou:

- splacení základního kapitálu v plné výši a to 500 000 000 Kč,
- průhlednost a nezávadnost původu základního kapitálu,

- sídlo na území České republiky,
- technické a organizační předpoklady pro výkon činnosti banky
- obchodní plán podložený kalkulacemi a další (Sbírka zákonů, 2020).

Na základě poskytnutí licence od České národní banky má obchodní banka právo vykonávat tyto činnosti:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- poskytování záruk,
- ukládání a správu cenných papírů,
- obstarávání inkasa,
- otevírání akreditivů,
- úschovu cenností a další (Sbírka zákonů, 2020).

### **2.1.2 Nebankovní společnosti**

Nebankovní instituce nemají bankovní licenci, ale splňují přísné podmínky České národní banky, které znamenají i získání licence dle Zákona o spotřebitelském úvěru. Tyto společnosti nemohou ale na rozdíl od bank přijímat vklady a poskytovat všechny služby s tím související, mohou jen poskytovat úvěry. V poskytování úvěrů se liší především výší úrokových sazeb (Rejnuš, 2010).

Dle zákona o spotřebitelském úvěru, je nebankovní poskytovatel spotřebitelského úvěru právnická osoba, která je oprávněna poskytovat spotřebitelský úvěr na základě oprávnění, které udělila Česká národní banka. Tato společnost musí splňovat určité podmínky, jako například:

- je akciovou společností, evropskou společností nebo společností s ručením omezeným,
- je odborně způsobilý,
- je důvěryhodný,
- má sídlo i skutečné sídlo na území České republiky,
- má počáteční kapitál alespoň 20 000 000 Kč,
- plán obchodní činnosti je v oblasti poskytování spotřebitelských úvěrů,
- má průhledný a nezávadný původ finančních zdrojů (Měšec, 2019).

### **2.1.3 Spotřební a úvěrová družstva**

Povolení o působnosti spotřebního a úvěrového družstva dle zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech a některých opatřeních s tím souvisejících a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o spořitelních a úvěrových družstev), uděluje Česká národní banka pouze družstvu, které má sídlo v České republice, a povolení vystavuje k výkonu činností:

- přijímání vkladů od svých členů,
- poskytování úvěrů svým členům (Sbírka zákonů, 2020).

Pro založení družstevní záložny musí být splněno několik podmínek:

- sídlo na území České republiky,
- minimální počet 30 členů
- základní kapitál v minimální výši 500 000 Kč,
- splacenou částku alespoň 35 000 000 Kč před podáním žádosti o povolení,
- a další (Sbírka zákonů, 2020).

Členem spotřebního a úvěrového družstva se stane ten, který vloží peněžitou částku alespoň 1000 Kč. Na základě členství je pak spotřební a úvěrové družstvo oprávněno provádět následující činnosti (má-li je uvedené v povolení):

- otevírání akreditivů pro členy,
- nákup a prodej cizí měny,
- finanční leasingy pro členy,
- obstarávání inkasa pro členy,
- otevírání akreditivu pro členy,
- a další (Sbírka zákonů, 2020).

## 2.2 SPOTŘEBITELSKÝ ÚVĚR

V dalších kapitolách bude specifikován spotřebitelský úvěr dle znění zákona o spotřebitelském úvěru, jaké se rozlišují druhy spotřebitelských úvěrů, jakým způsobem se provádí úvěrová analýza neboli ověření bonity zákazníka. Jsou definovány také registry, do kterých bankovní a nebankovní společnosti reportují informace o úvěrech klientů a jejich platební morálku.

### 2.2.1 Charakteristika

Spotřebitelské úvěry poskytují bankovní a nebankovní společnosti občanům k financování nákupu spotřebních předmětů. Je možné je rozdělit na účelové a bezúčelové. Splácení spotřebitelského úvěru probíhá v předem dohodnutých termínech dle smluvních podmínek a splácení je možné rozložit do několika let (Kalabis, 2005).

Dle zákona o spotřebitelském úvěru se spotřebitelským úvěrem rozumí odložená platba, peněžitá zápůjčka, úvěr nebo obdobná finanční služba poskytovaná spotřebiteli. Společnost se tedy stává věřitelem, jelikož nabyla pohledávku za spotřebitelem (Sbírka zákonů, 2016).



## 2.2.2 Druhy spotřebitelských úvěrů

Spotřebitelské úvěry se dělí dle doby splatnosti, účelovosti, typu výplaty a podle zajištění.

### 2.2.2.1 Podle doby splatnosti

- **krátkodobé** - se splatností do jednoho roku,
- **střednědobé** - se splatností do 4 let,
- **dlouhodobé** - se splatností vyšší než 4 roky (Finance, 2020).

### 2.2.2.2 Podle účelovosti

- **účelové úvěry** - jsou poskytnuty za předem stanoveným účelem (nákup automobilu, domácího spotřebiče, mobilního telefonu). Společnosti požadují doložení použití úvěru. Většina těchto úvěrů je vyplácena na bankovní účet prodejce (spotřebního zboží, služeb),
- **bezúčelové** - mají z pravidla vyšší úrokovou sazbu, jsou poskytnuté klientovi bez sdělení záměru využití financí. Vyplácení úvěru může být hotovostní nebo bezhotovostní na bankovní účet (Finance, 2020).

### 2.2.2.3 Podle typu výplaty

- **hotovostní úvěry** - finanční prostředky jsou po podepsání smlouvy poskytnuty v hotovosti,
- **bezhotovostní úvěry** - finanční prostředky jsou klientovi zaslány na jeho uvedený bankovní účet (Finance, 2020).

### 2.2.2.4 Podle zajištění

- **zajištěné úvěry** - banka vyžaduje zajištění úvěru věcí movitou (např. automobil) nebo nemovitostí,
- **nezajištěné úvěry** - nezajištěné movitou věcí či nemovitostí (Finance, 2020).

## 2.2.3 Úvěrová analýza

Z důvodu minimalizace rizika plynoucího z poskytování úvěrů se využívá určitý systém nástrojů. Hlavní roli hraje úvěrová analýza, která umožní komplexní posouzení schopnosti klienta v budoucnu splácet (Dvořák, 2005).

Využívají se dva základní systémy analýz, a to posuzovací a empirické. Posuzovací úvěrové analýzy fungují na hodnocení klienta úvěrovým pracovníkem a z toho důvodu je toto posouzení značně subjektivní. S využitím zkušeností pracovníka jsou posuzovány klientovy osobní vlastnosti, důvěryhodnost, profesní záležitosti, majetkové poměry a schopnosti splácení úvěru po celou dobu trvání právního vztahu včetně úroků (Dvořák, 2005).

Empirické úvěrové analýzy využívají matematické statistické metody a jsou výrazně objektivnější. Často bývají označovány jako bodovací systémy neboli credit scoring. Podstata spočívá v bodovém ohodnocení jednotlivých vlastností žadatele. Celkové skóre je určeno součtem dílčích bodů a následně se porovnává s prahovou hodnotou. Credit scoring využívá informací z platební historie klienta a prognózy jeho budoucího chování. Všeobecně platí, že čím méně bodů, tím horší bonita (Pulpánová, 2007).

## **2.2.4 Úvěrové registry**

Jedná se o databáze, které finančním institucím poskytují pozitivní i negativní informace o bonitě klientů, jejich platební morálce a důvěryhodnosti. Cílem je zamezit opakované poskytování úvěru těm, kteří své pohledávky nehradí, a zároveň usnadnit získání úvěrů klientům s dobrou platební historií.

Aktuálně v ČR existují čtyři úvěrové registry. Centrální registr úvěrů, který spravuje Česká Národní Banka, eviduje pouze informace o fyzických osobách podnikatelích a právnických osobách. Další tři registry evidují a uchovávají informace o fyzických osobách nepodnikatelích (Bučková, 2013).

### **2.2.4.1 Bankovní registr klientských informací**

Bankovní registr klientských informací (dále jen BRKI), jehož provozovatelem je Czech Banking Credit Bureau, a.s. Do tohoto registru se zapisují pozitivní i negativní informace o splátkách a bonitě klientů, tzn. uchovává dobrou i špatnou platební morálku. Do BRKI jsou evidovány fyzické osoby včetně podnikatelů, kteří čerpali nebo čerpají jakýkoli úvěrový produkt. Do registru mohou nahlížet banky, které do BRKI také reportují, a členové Nebankovního registru klientských informací. V BRKI jsou uváděné identifikační údaje klientů (jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, místo a země narození a adresa) a také informace, zda mezi klientem a bankou došlo nebo dojde k uzavření smluvního vztahu. Informace jsou v systému uloženy po celou dobu čerpání úvěru a dále po dobu 4 let od jeho ukončení (BRKI, 2019).

### **2.2.4.2 Nebankovní registr klientských informací**

Nebankovní registr klientských informací (dále jen NRKI) jeho provozovatelem je Czech Non-Banking Credit Bureau z.s.p.o. Stejně jako do BRKI se zapisují informace o platební morálce klientů, a to jak s dobrou, tak i se špatnou platební morálkou. Hlavními přispěvateli do NRKI jsou zejména leasingové společnosti a splátkové společnosti. Do NRKI mají přístup i bankovní instituce pro vzájemnou výměnu dat. Informace jsou měsíčně aktualizovány a informace o platební morálce jsou zde uloženy 4 roky po doplacení úvěru. Pokud byla sepsána žádost o půjčku, ale smlouva s klientem nebyla uzavřena, jsou informace o žádosti uchovány po dobu šesti měsíců (NRKI, 2019).

#### **2.2.4.3 Sdružení na Ochranu leasingu a Úvěru Spotřebitelům**

Název SOLUS vznikl od původního názvu Sdružení na Ochranu Leasingu a Úvěru Spotřebitelům. Aktuálně nyní nese název zájmové sdružení právnických osob. Do tohoto registru jsou evidovány osoby, které porušily smluvní podmínky. SOLUS eviduje informace o fyzických osobách (registr FO) a informace o fyzických osobách podnikajících a o právnických osobách (IČ). Informace o dluhu je v SOLUSu uchovávána po dobu 3 let. V případě, že se jedná o produkt z telekomunikace, elektřiny či plynu vymazávají se po jednom roce od data úhrady dlužné částky (Solus, 2019).

### **2.3 SMLOUVA O SPOTŘEBITELSKÉM ÚVĚRU**

V následujících kapitolách je definován postup žádosti o spotřebitelský úvěr a náležitosti smlouvy. Dále je uvedeno, z čeho se skládá navýšení úvěru. Je popsán i postup splácení úvěru, popřípadě postoupení pohledávky.

#### **2.3.1 Žádost o spotřebitelský úvěr**

Vytvoření právního vztahu mezi klientem a věřitelem je na základě žádosti o úvěr podaný klientem u jeho vybrané společnosti. Většina společností má formuláře, které usnadňují klientovi vyplnit žádost o úvěr (Dvořák, 2005).

U jednotlivých společností se mohou lišit podmínky, které musí žadatel splnit pro poskytnutí spotřebitelského úvěru. I přesto platí několik základních pravidel, které se musí dodržovat bez ohledu na společnost. Žadatel o úvěr musí být občanem České republiky. V případě, že se jedná o cizince, je potřeba mít povolení o pobytu v České republice od cizinecké policie. Zároveň musí klient dosáhnout dospělosti, tzn. dosáhnout věku minimálně 18 let. Další podmínkou pro poskytnutí úvěru je doložení pravidelného příjmu od zaměstnavatele, podnikání či z jiného zdroje. Kromě dokumentu prokazující výši příjmu musí klient předložit i doklad totožnosti. V některých případech požaduje instituce i druhý doklad totožnosti (cestovní pas, či řidičský průkaz). Někteří věřitelé požadují také doklad prokazující místo bydliště (platba SIPO, vyúčtování za elektřinu apod.) (Dupal, 2006).

#### **2.3.2 Smlouva o spotřebitelském úvěru**

Při uzavření smlouvy o spotřebitelském úvěru je spotřebiteli potřeba vysvětlit předmluvní informace, a to včetně důsledků prodlení klienta, informace o nabízených produktech, a pokud společnost nabízí nějaké doplňkové služby, tak vysvětlení následků pro spotřebitele spojených se samostatným ukončením jejich čerpání (Měšec, 2019).

Dle zákona o spotřebitelském úvěru musí smlouva o spotřebitelském úvěru obsahovat informace, jejíž kompletní seznam je uveden v příloze I. Příklady těchto náležitostí jsou:

- druh spotřebitelského úvěru,
- celková výše spotřebitelského úvěru a podmínky jeho čerpání,
- doba trvání spotřebitelského úvěru,
- celková částka, která je potřeba zaplatit a RPSN na spotřebitelský úvěr,
- výši, počet a četnost plateb,
- stanovení úrokové sazby v případě opožděných plateb nebo smluvní pokutě v případě prodloužení spotřebitele,
- právo na odstoupení od smlouvy o spotřebitelském úvěru,
- právo na předčasné splacení spotřebitelského úvěru (Měšec, 2019).

### **2.3.3 Poplatky**

S celým procesem poskytování úvěrů je spojena řada poplatků, které mohou být jednorázové či opakované. Jednorázové poplatky mohou být například poplatky za posouzení úvěruschopnosti, zpracování a vyřízení úvěru. Opakované poplatky souvisí s následnou správou a vedením. Je možné i další členění, a to na běžné a mimořádné. Mezi běžné poplatky je možné zařadit například poplatek za podání a vyřízení žádosti, zpracování potřebných dokumentů, poplatek za vedení úvěrového účtu nebo poplatky za pojištění. Do mimořádných poplatků se řadí poplatky za odchýlení od smluvních podmínek - poplatek za upomínku, úroky z prodloužení a smluvní pokuty (Dupal, 2006).

### **2.3.4 Úroková sazba**

Jedná se o procentní částku z vypůjčené hodnoty, kterou musí klient uhradit v rámci splátek za předem určené období - dobu splatnosti půjčky. Úroková sazba nezahrnuje další poplatky spojené s čerpáním úvěru. Nevýhodou úrokové sazby je, že zprostředkovatelé často uvádějí výši úrokových sazeb vypočtené v rozdílném časovém základu (roční, měsíční apod.). Není tedy vhodným ukazatelem pro srovnávání nabízených úvěrů (Dupal, 2006).

### **2.3.5 Roční procentní sazba nákladů**

Roční procentní sazba úroků (dále jen RPSN) se uvádí na roční bázi a díky tomu je možné, aby si žadatel vyhodnotil, jak výhodný či naopak nevýhodný je konkrétní úvěr. Na rozdíl od jiných ukazatelů zohledňuje RPSN časovou hodnotu peněz. RPSN ukazuje procentní podíl z dlužné částky, který musí spotřebitel uhradit za období jednoho roku v souvislosti se splátkami, správou a dalšími výdaji spojenými s úvěrem. Pravidlem je, že čím větší RPSN, tím je dražší úvěr (Dupal, 2006).

Výše RPSN je nutné uvést v jakémkoli sdělovacím prostředku. Je nutné uvedení RPSN ve smlouvě při uzavírání spotřebitelského úvěru a také v reklamách či nabídkách, ale to pouze v případě, pokud je součástí reklamy jakýkoliv číselný údaj o ceně úvěru. Jak již bylo uvedeno, jsou do RPSN započítány i poplatky na rozdíl od úrokové sazby. Poplatky, které jsou v RPSN zahrnuty jsou například:

- poplatky za zpracování úvěru,
- administrativní poplatky,
- poplatky za vedení účtu,
- poplatky za převod finančních prostředků,
- poplatky za správu úvěru,
- platby za pojištění (Dupal, 2006).

Do RPSN naopak nejsou počítány poplatky v případě prodlení zákazníka. Na toto musí ale poskytovatel spotřebitele upozornit (Dupal, 2006).

### **2.3.6 Splácení úvěru**

Splátka úvěru se skládá ze splátky vlastního dluhu (jistiny) a splátky úroku a případného poplatku. Úmor je po celou dobu splácení úvěru konstantní, úrok stále klesá a splátka má tedy klesající charakter. Úrok je vypočten jako násobek dosud nezaplacené jistiny a úroku. To je ale jen jeden ze způsobů splácení. Pro spotřebitelské úvěry se naopak používá obvykle anuitní splácení, kdy je konstantní celková výše splátky a mění se poměr úmoru a úroku v jednotlivých splátkách. (Kalabis, 2005).

Výše, počet a četnost plateb, které má spotřebitel uskutečnit, jakož i způsob přiřazování plateb k jednotlivým dlužným částkám s různými zápujčnými úrokovými sazbami pro účely splácení, jsou uvedeny ve smlouvě dle zákona o spotřebitelském úvěru (Měšec, 2019).

Možností, jak jednorázově uhradit spotřebitelské úvěry u více společností, je konsolidace. Konsolidace jsou poskytovány klientům za účelem jejich záchranu před úpadkem či insolvenčí a také na ochranu dříve poskytnutých úvěrů. Dle Kalabise (2003) existují tři typy konsolidace:

- restrukturalizace dříve poskytnutých úvěrů,
- odkup dříve poskytnutých úvěrů jinou organizací,
- sekuritizace dříve poskytnutých úvěrů (Kalabis, 2005).

Restrukturalizace dříve poskytnutých úvěrů znamená, že se krátkodobý či střednědobý úvěr přemění na dlouhodobý. Tím je klientovi poskytnutý delší časový rámec na uhrazení jeho dluhu. Odkup dříve poskytnutých úvěrů jinou organizací je operace, kterou provádí jiná banka než ta, která původně úvěr poskytla. Sekuritizace je způsob financování poskytovatele, kdy úvěr slouží jako zajištění, ale není to konsolidace pro spotřebitele (Kalabis, 2005).

### 2.3.7 Vymáhání pohledávek

Všechny bankovní i nebankovní instituce průběžně zpracovávají analýzy dlužníků. Zatajování problémů ze strany zákazníka (klienta) snižuje důvěryhodnost a bonitu. Při problémech se splácením spotřebitelského úvěru mají společnosti možnost vypovědět úvěr nebo zhorši smluvní podmínky. Tyto informace ale musí být jasně dané ve smlouvě o spotřebitelském úvěru nebo v obchodních podmínkách (Kalabis, 2005).

Důležitou částí vymáhání pohledávek jsou předem stanovené postupy, které zabrání možným chybám. Na druhou stranu slepé aplikování předem daných postupů na každou pohledávku není optimální (Dupal, 2006).

Každá společnost se vypořádává s vymáháním pohledávek po svém. V případě síťových odvětví platí, že po nezaplacení faktury hrozí odpojení telefonu, přívodu elektřiny nebo plynu. Nejčastějším způsobem urgency je telefonické oslovování zákazníků se splátkou po splatnosti nebo po splatnosti celé smlouvy. Zasílání upomínek má podpůrný charakter v případě vymáhání pohledávek. Dalším krokem je soudní cesta či externí inkasní agentury. Krajní cesta je odprodej pohledávky novému věřiteli, ta ale neumožňuje další pokračování obchodní spolupráce (Dupal, 2006).

V zákoně o spotřebitelském úvěru je definováno, jaké částky si věřitel může účtovat v případě prodlení zákazníka se splátkami. Může se například jednat o náhradu účelně vynaložených nákladů (zpoplatněné listovní upomínky) nebo o smluvní pokutu nebo úroky z prodlení. Smluvní pokuta může být v maximální výši 0,1 % denně z celkové částky nedoplatku. Souhrn všech smluvních pokut nesmí přesáhnout polovinu celkové výše spotřebitelského úvěru a zároveň může být jen do maximální výše 200 000 Kč (Měšec, 2019).

## 2.4 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

V následující kapitole budou definovány základní pojmy analýzy rizik, které jsou důležité pro pochopení celé problematiky probírané v této diplomové práci.

### 2.4.1 Aktivum

Hodnota aktiva je založena na objektivním vyjádření vnímané ceny nebo subjektivním ocenění důležitosti pro daný subjekt. Je možná kombinace i obou zmíněných. Při hodnocení jsou důležitá následující hlediska:

- pořizovací náklady nebo jiná hodnota aktiva,
- důležitost aktiva pro existenci nebo chování subjektu,
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu,

- rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- jiná hlediska (Smejkal, Rais, 2010).

## 2.4.2 Hrozba

Jedná se o sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která může mít nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Škoda, kterou způsobí hrozba při svém působení, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může být vyjádřen od absolutní hodnoty ztrát nebo z nákladů na odstranění následků škod způsobených hrozbou. Úroveň hrozby je ohodnocena podle následujících faktorů:

- **nebezpečnost:** neboli schopnost hrozby způsobit škodu,
- **přístup:** pravděpodobnost, že se hrozba dostane k aktivu. Může být vyjádřena frekvencí výskytu hrozby,
- **motivace:** zájem iniciování hrozby vůči aktivu (Smejkal, Rais, 2010).

## 2.4.3 Zranitelnost

Zranitelnost je vyjádření nedostatku nebo slabiny aktiva, které může využít hrozba pro uplatnění nežádoucího vlivu. Jedná se o vlastnost aktiva, která vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení hrozby. Samostatná zranitelnost nezpůsobí škodu, musí pro ni existovat hrozba. Zranitelnost bez hrozby nemusí nutně vyžadovat přijetí opatření, ale měla by být zaznamenána a důkladně sledována (Smejkal, Rais, 2013).

Vzniká tam, kde dochází ke střetu aktiva a hrozby, důležitá je i její úroveň. Zranitelnost se hodnotí podle následujících faktorů:

- **citlivost:** náchylnost aktiva na poškození hrozbou,
- **kritičnost:** důležitost aktiva pro subjekt (Smejkal, Rais, 2010).

## 2.4.4 Protiopatření

Jedná se o postup, proces, proceduru nebo technologický prostředek, který byl speciálně navržen na zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Zaměřují se také na obnovení činnosti po působení hrozby. Je charakterizováno efektivitou a náklady (Smejkal, Rais, 2013).

Efektivita sděluje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Jedná se o jeden z hlavních parametrů při posuzování vhodnosti určitého protiopatření. Ta se zaměřují na minimalizaci úrovně hrozby a zranitelnosti, identifikaci nežádoucího stavu a snížení následků plynoucích z určité hrozby (Smejkal, Rais, 2013).

Náklady zahrnují náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou slouží kvýběru vhodného protiopatření, kdy je důležité najít co nejúčinnější protiopatření za minimum nákladů (Smejkal, Rais, 2013).

## 2.5 RIZIKO A JEHO ČLENĚNÍ

V následující kapitole bude rozebrán význam pojmu riziko a jeho klasifikace a členění dle náplně.

### 2.5.1 Riziko

Dle Smejkala a Raise neexistuje přesná definice rizika. Obecně se jedná o nebezpečí vzniklé škody, poškození, ztráty či zranění, popřípadě nezdaru při podnikání. Jedná se tedy o pravděpodobnost, že dojde od odchýlení od předpokládaného stavu či vývoje (Smejkal, Rais, 2010). Riziko je možné rozdělit do třech kategorií podle Janíčka (2013):

- **mezní riziko:** pravděpodobnost vzniku negativního jevu je roven jedné, což znamená, že negativní jev nastane,
- **hraniční:** pravděpodobnost vzniku negativního jevu je menší než jedna,
- **zbytkové:** riziko, které zůstane v entitě, i když se realizují všechna protiopatření (Janíček, 2013).

### 2.5.2 Klasifikace rizik

Rizika můžeme dělit do několika skupin:

- **hmotné riziko:** zpravidla měřitelné,
- **nehmotné riziko:** označují se také jako psychologická rizika a jedná se o duševní činnosti nebo nečinnosti,
- **spekulativní:** jedná se o riziko, které je podstupované s cíleným záměrem zisku z rizika,
- **čisté:** rozhodovatel se snaží vždy vyhnout, protože jeho realizace je vždy nepříznivá,
- **systematické:** toto riziko se nedá regulovat a je mu vystaveno několik projektů,
- **nesystematické:** je možné přenést na jiné projekty, vztahuje se na jeden projekt a na ostatních je nezávislé,
- **pojistitelné a nepojistitelné:** přenesení rizika na třetí osoby,
- **strategické:** uplatnění ve strategickém rozhodování,



- **operační:** uplatnění v operačním rozhodování,
- **odhadované:** nelze numericky popsat, stanovuje se odhadem (Tichý, 2006).

### 2.5.3 Členění rizik dle náplně

Rizika je možné členit dle náplně - do jakého celku zasahují. S riziky je možné se setkat v každém odvětví a při každé příležitosti. Nejčastější členění uvádí (Veber, 2000):

- **Technická:** nejčastější projev při výzkumu a vývoji nových výrobků a technologií, také při poruše výrobního zařízení. Jsou spojována s výsledky vědeckotechnologického rozvoje.
- **Výrobní:** jedná se o nedostatek například surovin, materiálu, polotovarů, energie nebo pracovní síly. Mohou ohrozit výrobní proces a jeho výsledky.
- **Ekonomická:** rizika ovlivněná ekonomickou situací; může se jednat například o růst cen jednotlivých nákladů, inflaci, peněžní rizika a rizika spojená se zahraničně – obchodními činnostmi.
- **Tržní:** jedná se o rizika, která jsou spojena s úspěšností výrobků na domácích a zahraničních trzích. Je možné sem zahrnout například chování konkurence, což ovlivňuje cenovou politiku, zavádění nových výrobků atd.
- **Finanční:** rizika spojená se změnami úrokových sazeb a dalšími faktory, které způsobují finanční nestabilitu firmy a neschopnost hradit její závazky (Veber, 2000).

## 2.6 MANAGEMENT RIZIK

Management rizik je významný pro koordinované vedení a řízení toho, co souvisí s existencí rizik. Dle Janíčka (2013) je možné v systémovém pojetí vytvořit dvě soustavy:

- **soustava činností managementu rizik:** jedná se o soustavu, jejímiž prvky jsou činnosti spojené s riziky. Jedná se například o identifikaci rizik, jejich analýzu, odhady, hodnocení, ošetřování, kontrolu činností ošetření rizika a učení se z chyb,
- **soustava procesů managementu rizik:** Jedná se o procesy zajišťující uvedené činnosti v bodě a) (Janíček, 2013).

## 2.7 POSTUP ANALÝZY RIZIK

Existence analýzy rizik je nutnou podmínkou pro rozhodování o riziku a je základním procesem managementu rizik (Janíček, 2013).

Dle Smejkal a Rais má analýza rizik několik kroků, které je potřeba dodržovat. Jednotlivé kroky jsou následující (Smejkal, Rais, 2010):

- 1. Stanovení hranice rizik** Jedná se o pomyslnou čáru, která odděluje aktiva zahrnutá do analýzy od těch ostatních. Aktiva, která budou dle managementu zahrnuta do analýzy, musí ležet uvnitř hranice.
- 2. Identifikace aktiv** Jedná se o soupis všech aktiv, která leží uvnitř hranice rizik. Je vždy uveden název aktiva a jeho umístění. Mezi nejdůležitější aktiva jsou zařazena data, informace a znalosti (duševní vlastnictví), technické a programové prostředky, komunikační zařízení, listiny (papírové dokumenty) a personál firmy.
- 3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** Stanovení hodnoty aktiva spočívá na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvyklé se vychází z nákladových charakteristik, jako jsou pořizovací cena nebo reprodukční pořizovací cena, nebo z výnosových charakteristik, které uvádí zisky či jiné přínosy z aktiva. Může se jednat o postavení na trhu, ochranná známka, kvalifikace či know-how. Aktiva lze dále rozlišit na jedinečná nebo na jednoduše nahraditelná. Z důvodu velkého množství aktiv je možné jejich počet snížit tzv. seskupením aktiv pro vytvoření skupin aktiv podobných vlastností. Lze seskupovat aktiva podobné kvality, ceny či účelu, a tyto vytvořené skupiny pak vystupují jako jedno aktivum.
- 4. Identifikace hrozeb** Vybírají se ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno aktivum. Při identifikaci hrozeb je možné čerpat z více zdrojů, jedná se například o seznam hrozeb, který byl sestaven podle literatury, dále se může jednat o vlastní zkušenosti či průzkum dříve provedených analýz. Hrozby lze také odvodit od subjektu, jeho statusu (orgán státu, nezisková organizace, podnikatelský subjekt apod.), postavení na trhu či hospodářských výsledků.
- 5. Analýza hrozeb a zranitelnosti** Při stanovování úrovně hrozby se vychází z nebezpečnosti, motivace a přístupu. Pro stanovení úrovně zranitelnosti se na druhou stranu vychází z citlivosti a kritičnosti. Je nutné vzít v potaz realizovaná protipatření při analýze hrozeb a zranitelnosti. Tato protipatření by mohla snížit úroveň hrozby a zranitelnosti.
- 6. Pravděpodobnost jevu** Aby mohlo být možné počítat s pravděpodobností, je potřeba si v první řadě určit, zda je jen náhodný či nenáhodný a zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti. Jedná se o popis, s jakou pravděpodobností určitý nežádoucí jev nastane.
- 7. Měření rizika** Výše rizika je odvozená od hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Velikost vždy spočívá na odhadu kvalifikovaného specialisty a určuje se výrazy „malý“, „střední“, „velký“ nebo hodnotami 1-10. Platí pravidlo, že čím větší je pravděpodobnost nepříznivé události, tím větší je pravděpodobnost odchylky od požadovaného výsledku.

## 2.8 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Zvolení vhodného postupu pro snižování rizika určují charakteristiky samotného rizika. Dle Smejkal a Rais je možné rozdělit metody snižování rizik do čtyř pomyslných skupin podle jejich pravděpodobnosti a tvrdosti. Tvrdost označuje dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situaci.

Tab. č. 1: Doporučené metody pro řešení rizika ve firmě (vlastní zpracování dle Smejkal, Rais, 2010, s.171)

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

### 2.8.1 Retence rizik

Jedná se o nejběžnější metodu pro řešení rizik. V principu jde o to, že subjekt čelí neomezenému počtu rizik, ale ve většině případech s nimi nic nedělá. Retence rizika má několik podob:

- **vědomá:** riziko je rozpoznáno, ale nedochází k uplatnění nástroje proti riziku,
- **nevědomá:** riziko není rozpoznáno a je nevědomě zadržováno,
- **dobrovolná:** riziko je rozpoznáno, ale neexistují lepší možnosti, tak je akceptováno,
- **nedobrovolná:** nevědomě zadržované riziko, neexistence možnosti transferu či redukce rizika (Smejkal, Rais, 2010).

Jedná-li se o rizika, která by měla být zadržena, tak tato rizika vedou k malým ztrátám (Smejkal, Rais, 2010).

### 2.8.2 Redukce rizika

Jde o metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika nebo snižují nepříznivé důsledky rizika. Metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika, mají za úkol preventivně působit, aby byl redukován výskyt rizikových situací. Může se jednat například o přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty či vertikální integraci. U přesunu (transferu) rizika se jedná například o faktoring, forfaiting, akreditiv či inkaso (Smejkal, Rais, 2010).

Do metod, které snižují nepříznivé důsledky rizika, je možné zařadit diverzifikaci nebo pojištění. Základním cílem diverzifikace je rozložit riziko na co největší základnu, kdy nejčastějším způsobem je rozšíření výrobního procesu (Smejkal, Rais, 2010).

### 2.8.3 Pojištění

V principu se jedná o směnu velké škody či ztráty za malou, jež představuje cenu pojištění. Negativní důsledky při nepříznivé situaci spadají na pojišťovnu, která může škodu pokrýt částečně či kompletně. Alternativou pojištění je vytváření vlastních rezerv pro možné budoucí negativní události, které ale zvyšují objem vázaného kapitálu. Pojištění je možné použít ve více oblastech podnikání: pojištění zahraničních přeprav zásilek, pojištění rizik zahraničněobchodních operací, pojištění úvěrových rizik, pojištění investic, pojištění jednorázových akcí a pojištění odpovědnosti za škodu (Smejkal, Rais, 2010).

### 2.8.4 Vyhýbání se rizikům

Jedná se o negativní metodu snižování rizika. Využití metody je dobré v případě, že se jedná o nepropracovaný podnikatelský záměr, kdy je riziko neúspěchu velké. Dlouhodobé vyhýbání se riziku je škodlivé pro růst firmy (Smejkal, Rais, 2010).

## 2.9 METODY ANALÝZY RIZIK

V rámci analýzy rizika je možné využít nespočet metod. V rámci této diplomové práce byly vybrány metoda FMEA a RIPRAN.

### 2.9.1 Failure Mode and Effect Analysis

Pomocí metody Failure Mode and Effect Analysis (dále jen FMEA) je možné ohodnotit a identifikovat až 90 % možných neshod. Jedná se o týmovou analýzu možnosti vzniku vad, ohodnocení jejich rizik a realizaci opatření, které vedou ke zmírnění rizik. Mezi hlavní přínosy patří možnosti optimalizace návrhu, po identifikaci rizik, možnosti stanovení priorit, minimalizace nákladů na vady (Nenadál, 2008).

FMEA je jedna z nejrozšířenějších metod expertních analýz rizik, jež má dvě fáze:

- **verbální fáze**, která se zaměřuje na identifikaci možného vzniku poruch, možných způsobů poruch a možných následků poruch. Verbální fáze je z většiny případů realizována brainstormingem,
- **numerická fáze**, ve které je použit index Risk Priority Number (dále jen RPN) neboli rizikové číslo. RPN je násobkem pravděpodobnosti výskytu rizika, významu vady a pravděpodobnosti odhalení, jejíž hodnoty jsou stanoveny expertem a jsou v rozsahu zvolené stupnice. Stupnice může mít rozsah 1-5 nebo častější rozsah je 1-10 (Tichý, 2006).

Hodnocení probíhají pomocí pomocných tabulek, které mají pro určitá kritéria stručné charakteristiky. V případě významu vady je posuzováno, na kolik je možný následek vady. Její ohodnocení s charakteristikami je uvedeno v následující tabulce:

Tab. č. 2: Hodnocení významu vady (vlastní zpracování dle Nenadál, 2008, s. 121)

Následek	Kritéria významu následku.	Hodnocení
Kritický - bez výstrahy	Následky hrozby bez výstrahy budou velmi kritické.	10
Kritický - s výstrahou	Hrozba s výstrahou bude kritická.	9
Velmi vážný	Hrozba bude mít velmi vážný následek.	8
Vážný	Hrozba bude mít vážný následek.	7
Střední	Hrozba bude mít střední následek.	6
Nízký	Hrozba bude mít nízký následek.	5
Velmi nízký	Hrozba bude mít velmi nízký následek.	4
Nepatrný	Hrozba bude mít nepatrný následek.	3
Zanedbatelný	Hrozba bude mít zanedbatelný následek.	2
Žádný	Hrozba nebude mít žádný následek.	1

U pravděpodobnosti výskytu jsou hodnoceny technické možnosti vzniku vady. Nejčastěji se vychází ze zkušeností. Při hodnocení je nutné brát v úvahu preventivní opatření (Nenadál, 2008).

Tab. č. 3: Hodnocení očekávaného výskytu vad (vlastní zpracování dle Nenadál, rok 2008, s.121)

Pravděpodobnost výskytu vady	Možný výskyt vad	Hodnocení
Velmi vysoká	Neustálé vady, vyskytující se ve skoro všech případech.	10
		9
Vysoká	Časté vady, opakující se ve velkém množství případů	8
		7
Střední	Občasné vady, vyskytující se ojediněle.	6
		5
		4
Nízká	Poměrně málo vad, které se vyskytují výjimečně.	3
		2
Vzdálená	Vada je nepravděpodobná.	1

Poslední částí ohodnocení je odhalitelnost vady. V případě, že je odhalitelnost vady vysoká, je její hodnota nízká. Pokud ale i přes používání kontrolních postupů nelze vadu odhalit, má naopak vysoké bodové hodnocení (Nenadál, 2008).

Tab. č. 4: Hodnocení odhalitelnosti vady (vlastní zpracování dle Nenadál, 2008, s. 122)

Odhalitelnost	Pravděpodobnost odhalení vady	Hodnocení
Absolutní nejistota	Příčinu vady nelze odhalit.	10
Velmi nepravděpodobná	Je velmi nepravděpodobné, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	9
Nepravděpodobná	Je nepravděpodobné, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	8
Velmi nízká pravděpodobnost	Pravděpodobnost, že dojde k odhalení možné příčiny vady je velmi nízká.	7
Nízká pravděpodobnost	Je nízká pravděpodobnost, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	6
Průměrná pravděpodobnost	Je průměrná pravděpodobnost, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	5
Mírně nadprůměrná pravděpodobnost	Pravděpodobnost, že dojde k odhalení možné příčiny vady je mírně nadprůměrná.	4
Vysoká pravděpodobnost	Je vysoce pravděpodobné, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	3
Velmi vysoká pravděpodobnost	Pravděpodobnost, že dojde k odhalení možné příčiny vady je velmi vysoká.	2
Téměř jistota	Je téměř jisté, že dojde k odhalení možné příčiny vady.	1

Po určení hodnot výše zmíněných parametrů jejich vynásobením vyjde ukazatel priority rizika. V následující tabulce je uvedeno vyhodnocení RPN s popisem, o jaké riziko se pro společnost jedná a zda je nutné provádět opatření.

Tab. č. 5: Míra rizika RPN (vlastní zpracování dle Fridrichová, 2019)

Míra rizika RPN	Popis
0-50	Bezvýznamné riziko - není třeba provádět opatření
51-100	Běžné riziko - s rizikem se počítá, pro některá jsou prováděna opatření
101-100	Nežádoucí riziko - vyžaduje pozornost, snížení rizika probíhá pomocí opatření
201 a více	Kritické riziko - riziko, kterému je třeba věnovat zvýšenou pozornost, je nutné jej eliminovat

## 2.9.2 Metoda Risk Project Analysis

Název metody vyplývá z anglického názvu RIsk PRoject ANalysis (dále jen RIPRAN), která je využívána při hodnocení rizik malých a středních projektů. Tato metoda byla navržena takovým způsobem, aby dodržovala zásady pro Risk Project Management, které využívají IMPA a PMI (Ripran, 2020).

Metoda se zaměřuje na analyzování možných rizik ještě před implementací projektu. Při využívání této metody je potřebné v průběhu implementace aktualizovat seznam rizik, popřípadě identifikovat a analyzovat nově vzniklá rizika (Ripran, 2020).

Celý proces analýzy rizik pomocí metody RIPRAN se dělí do šesti kroků:

1. příprava analýzy rizik projektu,
2. identifikace rizik projektu,
3. kvantifikace rizik projektu,
4. návrh opatření snižujících nebo eliminujících rizik na projektu,
5. celkové zhodnocení rizikovosti projektu,
6. sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu (Ripran, 2020).

### 2.9.2.1 Ohodnocení rizik

V následující tabulce jsou více popsána uvedená rizika, kdy ke každému je přiřazená pravděpodobnost nastání a dopad rizika. Následně je uvedeno opatření ke každému riziku a dále výše rizika a dopadu po zavedení opatření.

Tab. č. 6: Stupnice hodnocení rizik (vlastní zpracování, dle Ripran 2020)

Stupnice hodnocení rizik		
Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
1	Velmi nízká nepravděpodobnost	Velmi malý dopad na projekt
2	Nízká pravděpodobnost	Malý dopad na projekt
3	Střední pravděpodobnost	Střední dopad na projekt
4	Vysoká pravděpodobnost	Velký dopad na projekt
5	Velmi vysoká pravděpodobnost	Velmi velký dopad na projekt

Tab. č. 7: Stupnice závažnosti rizika (vlastní zpracování, dle Ripran 2020)

Stupnice závažnosti rizika		
Pravděpodobnost	Interval	Hodnocení
Velmi nízká hodnota rizika	0 - 5	Přijatelné riziko
Nízká hodnota rizika	6-10	Přijatelné riziko
Střední hodnota rizika	11-15	Zvýšená pozornost
Vysoká hodnota rizika	16-20	Ohrožení přechodu
Velmi vysoká hodnota rizika	21-25	Kritické ohrožení přechodu

### 2.9.3 Analýza Project Evaluation and Review Technique

Odvozená dle anglického názvu Project Evaluation and Review Technique (dále jen PERT) je nástrojem, který umožňuje odhad doby trvání jednotlivých částí projektu. Tato metoda je zjednodušenou verzí Monte Carlo. Základní veličinou pro rozhodování je vážený průměr a jeho směrodatná odchylka. Vážený průměr je dán dle pesimistických, optimistických a realistických časových odhadů doby trvání (Mikláš, 2020).

Nastavení vah jednotlivých odhadů doby trvání je založeno na zkušenostech a subjektivním odhadu pravděpodobnosti. Součet vah je vždy 6 a rozložení mezi optimistický, pesimistický nebo realistický scénář doby trvání vychází z odhadu pravděpodobného scénáře vývoje projektu (Mikláš, 2020).

## 2.10 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

Aby byl podnik úspěšný, musí svojí strategii založit na analýze svého okolí. Pouze tehdy se podniku podaří dosáhnout požadovaných výsledků. Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá všemi vnějšími faktory, které mohou mít vliv na strategii a cíl podniku.

### 2.10.1 SLEPT analýza

Analýza obecného okolí firmy je především určena na zhodnocení možného budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy. Tuto analýzu je možné realizovat několika strukturovanými variantami, ale všechny vedou ke stejnému cíli, a to zjištění příležitostí a hrozeb z obecného okolí firmy (Hanzelková, Keřkovský, 2017).



### **2.10.1.1 Sociální faktor**

Sociální faktory výrazně ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale také ovlivňují stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci. Jedná se zejména o následující faktory:

- životní úroveň,
- věková struktura populace,
- úroveň vzdělání,
- zdravotní stav (Hanzelková, Keřkovský, 2017).

V důsledku růstu životní úrovně vznikají nové trhy například s luxusním sportovním vybavením, nebo luxusními automobily. Osoby s vyšším vzděláním utváří nové postoje k náplni práce, dříve pracovní doby, vyvolává tlak na vyšší mzdy (Hanzelková, Keřkovský, 2006).

### **2.10.1.2 Legislativní faktor**

Jedná se o právní předpisy, které jsou souborem obecně závazných právních norem. Právní předpisy se dělí na základní, do kterých spadá obchodní právo, pracovní právo, občanské právo a trestní právo. Dále se jedná o specifické předpisy, které zahrnují regulaci cen, regulaci hospodářské soutěže a kontrolu znečišťování životního prostředí (Dvořáček, Slučník, 2012).

### **2.10.1.3 Ekonomický faktor**

Podniky výrazně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Je důležité vzít na vědomí důležitost tzv. magického čtyřúhelníku. Jedná se o:

- ekonomický růst,
- nezaměstnanost,
- inflace,
- vnější rovnováha (Hanzelková, Keřkovský, 2005).

Hlavním cílem je maximalizovat ekonomický růst a vnější rovnováhu a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Často se ale stává, že při zlepšení jednoho z faktorů magického čtyřúhelníku dochází k negativnímu ovlivnění ostatních (Hanzelková, Keřkovský, 2017).

### **2.10.1.4 Politický faktor**

Fungování ekonomiky silně ovlivňuje aktivita vlády a dalších orgánů, které se přímo nebo nepřímo podílejí na řízení ekonomiky. Díky zákonům a kontrole jejich dodržování má stát možnost ovlivnit fungování ekonomiky (Hanzelková, Keřkovský, 2017). Jako další politické faktory je možné zařadit svobodu tisku a úroveň byrokracie a korupce (Dvořáček, Slučník 2012).

### 2.10.1.5 Technologický faktor

Jedná se zejména o informační a komunikační technologie používané v podniku. Dále také o metody řízení, produkty a výrobní postupy (Dvořáček, Slučník 2012).

### 2.10.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza 5 konkurenčních sil se zabývá analýzou skupinu podniků, které nabízejí výrobky nebo služby, jež jsou blízkými substituty a zásobují společnou skupinu zákazníků. Podle Portera se jedná o skupinu firem, které produkují produkty, co jsou úzce zaměnitelné. V tomto prostředí působí pět dynamických faktorů. Tvoří je následující faktory:

- soupeření mezi existující konkurencí,
- vstup nových konkurentů,
- hrozba substitučních výrobků nebo služeb,
- dohadovací schopnosti zákazníků,
- dohadovací schopnosti dodavatelů (Lednický, 2006).

Tyto faktory ovlivňují výnosnost odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem. Mají tedy přímý vliv na základní složky návratnosti vložených financí do podniku (Lednický, 2006).

**Soupeření mezi existujícími konkurenty** je z největší části ovlivněna počtem konkurentů a jejich konkurenceschopnosti. Další faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí, jsou:

- růst odvětví,
- diferenciací výrobků a služeb,
- náklady odchodu z odvětví,
- velikost přírůstků při rozšiřování kapacit,
- charakter konkurence a její postoj k etice,
- šíře konkurence (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

**Vstup nových konkurentů** je ovlivněn zejména vysokými fixními náklady při vstupu do odvětví, má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů a jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (Hanzelková, Keřkovský, 2017). Může být také ovlivněné přístupem k distribučním kanálům, potřebou vlastnit licenci či know-how, vládní politika či přístup k surovinám a pracovní síle (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

**Hrozba substitučních výrobků či služeb** je nejvíce ovlivněna náklady přechodu k substitutu a ochota zákazníka přejít na substitut (Lednický, 2006). Dalšími faktory mohou být vývoje cen substitutů, užité vlastnosti substitutů či budoucí hrozba substitutů (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

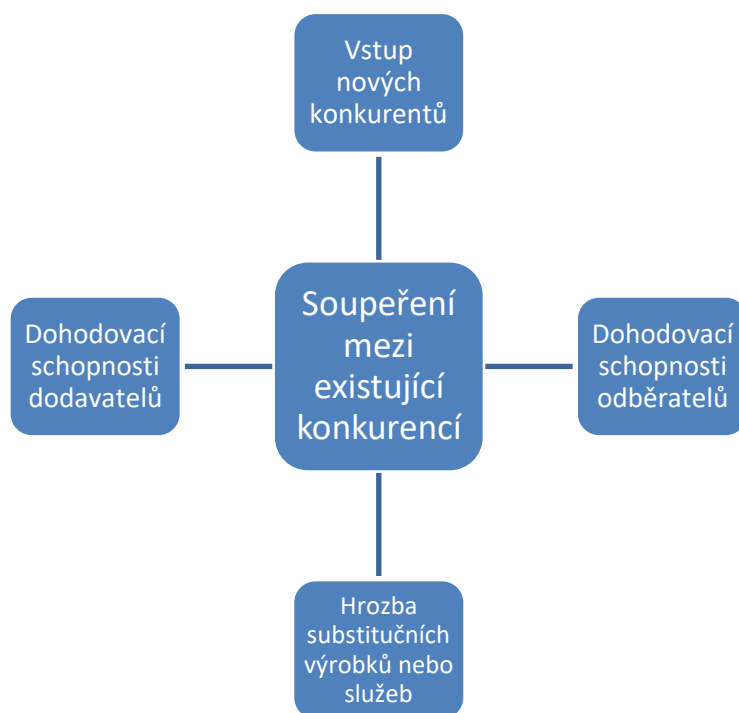
**U dohodovacích schopnostech zákazníků** je důležité zmínit následující prvky:

- objem nákupu odběratelů,
- informovanost zákazníků,
- možnost náhrady substituty,
- význam výrobku či služby pro zákazníka
- koncentraci odběratelů (Lednický, 2006).

Dle Lednického se v případě **dohodovací schopnosti dodavatelů** jedná zejména o:

- náklady dodavatelů na přechod k jinému odběrateli,
- koncentraci dodavatelů a existenci nových vstupů (Lednický, 2006),
- výroba vysoce diferencovaného produktu, který zabraňuje zákazníkovi přejít ke konkurenci (Hanzelková, Keřkovský, 2017).

Výsledkem analýzy by mělo být identifikování hrozeb a příležitostí, díky kterým je možné eliminovat zjištěné hrozby (Hanzelková, Keřkovský, 2017).



Obr. č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí (vlastní zpracování dle Lednický, 2006, s.62)

### 2.10.3 SWOT analýza

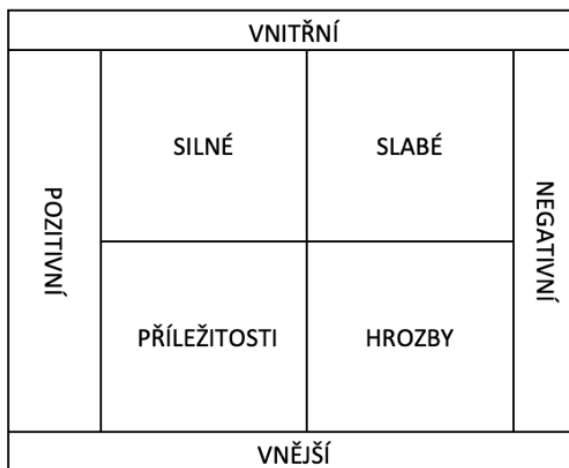
SWOT analýza shrnuje vnější a vnitřní okolí určitého podniku. Zkratka SWOT představuje 4 kategorie:

- silné stránky (strong),
- slabé stránky (weakness),
- příležitosti (opportunities),
- hrozby (threats) (Dvořáček, Slučník 2012).

Silné a slabé stránky zobrazují vnitřní okolí firmy a příležitosti a hrozby naopak vnější okolí podniku. Do vypracování SWOT analýzy se zapojuje šest až deset účastníků. Při větší změně ve firmě, může být tento počet rozšířen až na 30 osob. Každý přispěvatel reprezentuje odborný pohled (Dvořáček, Slučník 2012). Další možností, jak zjistit fakta pro SWOT analýzu je převzetí z uskutečněných analýz, porovnání s konkurenty nebo metodou interview (Hanzelková, Keřkovský, 2017).

SWOT analýzu je možné využít i jinde než jen ve strategickém řízení. Je možné ji aplikovat i na taktické a operační řízení. Je možné vypracovat i „osobní“ SWOT analýzu, která identifikuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivce (Hanzelková, Keřkovský, 2017).

Při strategické analýze se SWOT řadí až na závěr analýz, jelikož shrnuje nejdůležitější závěry z analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku (Hanzelková, Keřkovský, 2017). Jako hlavní nevýhodou SWOT analýzy je její staticnost, která se mění vzhledem k měnícímu se prostředí (Dvořáček, Slučník 2012).

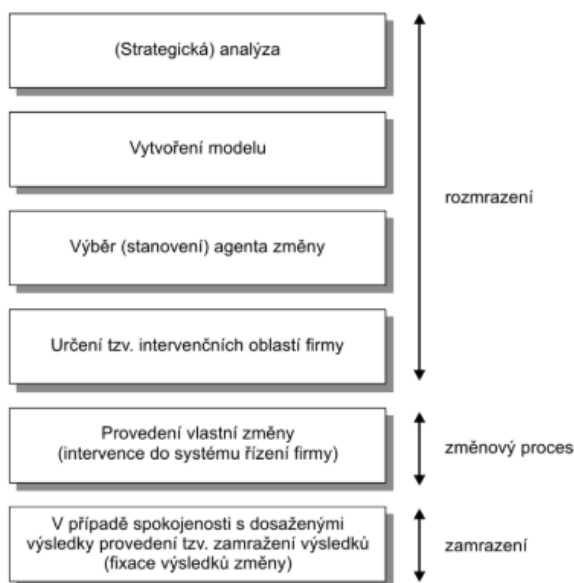


Obr. č. 2: SWOT analýza (vlastní zpracování dle Dvořáček, Slučník, 2012, s. 15)

## 2.11 LEWINŮV MODEL

Postup jak zpracovat jednotlivé kroky Lewinova modelu je možné rozdělit do čtyř základních dílčích fází:

1. **analytická etapa** – analýza externího a interního okolí podniku,
2. **návrhová etapa** - v tomto kroku je nutné vytvořit model změny a stanovit agenta změny. Je důležité také identifikovat, jaké firemní procesy budou změnou ovlivněny,
3. **realizační etapa** – implementace navržených změn,
4. **vyhodnocení změny** - na základě vyhodnocení je možné přijmout další úpravy provedené změny či rovnou zamražení změny (Smejkal, Rais, 2013).



Obr. č. 3: Kroky Lewinova modelu (Smejkal, Rais, str. 65)

Prvním krokem je tedy analýza současné situace, díky které je možné se rozhodnout, zda plánovanou změnu provést či nikoli. Je nutné určit také síly působící pro a proti změně. V analýze jsou využity tradiční strategické analýzy vnějšího okolí (například SLEPT analýza), analýzu oborového okolí (Porterův model) a analýzu interních faktorů firmy. Při plánování změny je nutné provést časovou, zdrojovou a případně i nákladovou analýzu. Je možné provést analýzu kritické cesty či metodu PERT (Smejkal, Rais, 2019).

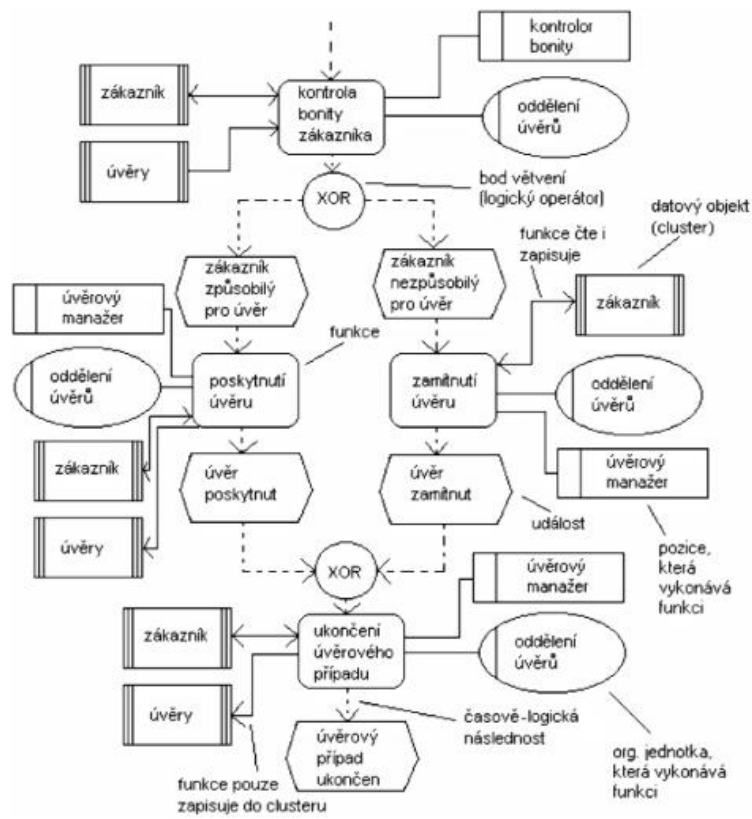
Ve fázi rozmrazení se vytváří podmínky pro provedení změny ve firmě. Jedná se jak o materiální, nehmotné a organizační podmínky, ale také i o informování zaměstnanců o změně, minimalizovat odpor proti změně, připravit technologii a vytvořit rezervy (Smejkal, Rais, 2019).

Druhá fáze je již určitá změna ve firmě. Změny mohou nastat v dílčích intervenčních oblastech jako například v organizační struktuře, technologii či informačních a organizačních tocích (Smejkal, Rais, 2019).

Poslední fáze zamrazení se zaměřuje na konzervaci žádoucího stavu. Tento krok je důležitý hlavně v nestabilním prostředí, kde se objevuje tendence vrácení se k původnímu stavu (Smejkal, Rais, 2019).

## 2.12 METODIKA ARCHITECTURE OF INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS

K popisu podnikového procesu je možné využít Architecture of Intergrated Information Systém (dále jen ARIS). Pro sestavení procesní mapy jednotlivých procesů v podniku je možno využít několik komponentů - událost, funkce, data, zaměstnanec, produkt, IT systém, logické operátory. Modely ukazují logický vztah funkcí a zachycují kroky procesu pomocí řetězců událostí a funkcí (Řepa, 2007).



Obr. č. 4: Diagram poskytnutí úvěru (Řepa, 2007, str. 79)

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Skupina International Personal Finance (IPF), pod kterou spadá společnost Provident Financial, byla založena již v roce 1880. Od té doby rozšiřuje své území působnosti a přesouvá se i do dalších zemí. Expanze začala v roce 1997, kdy založila své pobočky v České republice a v Polsku. V dalších letech se rozšířila i do Maďarska, Slovenska (kde byla ale v rámci legislativních omezení později zrušena), Mexika, Rumunska, Bulharska, Litvy. Největší rozmach firmy byl v roce 2015, kdy expandovala do 5 zemí: Španělska, Finska, Estonska, Lotyšska a Austrálie (Fridrichová, 2019).



*Obr. č. 5: Logo společnosti (Provident Financial, 2019)*

#### 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Obchodní firma:	Provident Financial s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	5. listopadu 1997
Předmět podnikání:	poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (Justice, 2012 – 2015).

#### 3.2 SORTIMENT

Společnost nabízí jen spotřebitelské úvěry s možností využití doplňkového pojištění Komplex. Finance lze čerpat od 6 000 Kč až do 170 000 Kč. Společnost Provident Financial (dále jen PF) nabízí možnosti půjčky Provident, kdy si zákazník může půjčit až 170 000 Kč s vyplacením na účet. K tomuto úvěru je možné sjednat si doplňkovou službu tzv. Balíček Plus. Tento balíček nabízí možnosti poskytnutí a splácení úvěru v hotovosti a další služby, jako jsou například splátkové prázdniny a celková garance ceny. Produkt je modifikován délkou splatnosti a výší RPSN. Podle bonity a příjmů a výdajů klienta se proto dělí produktové portfolio do dalších skupin dle míry jejich rizika. Tomu pak odpovídá přesnější varianta poskytnutého produktu, která zohledňuje mimo jiné i historickou a statistickou platební morálku klienta (Provident Financial, 2020).

Dalším produktem, který společnost nabízí, je půjčka START. Jedná se o akviziční produkt, kdy je možné si bezúročně půjčit až 16 000 Kč s délkou splácení 4 měsíce (Provident Financial, 2020).

Společně s podpisem smlouvy je možné sjednat i tzv. Pojištění Komplex. Doplnkové pojištění může zákazník využít v případě nemoci či úrazu a tímto si vyrovnat příjmy ze zaměstnání. Poplatek je 129 Kč za měsíc (Provident Financial, 2020). Na následujícím obrázku je uvedeno, na co vše zákazníci mohou pojištění využít a jaké je pojistné plnění.



Obr. č. 6: Pojištění Komplex (Provident Financial, 2020)

### 3.3 ZAMĚŠTNÁNÍ U PROVIDENTU

Společnost rozlišuje dva typy spolupráce. Jedná se v první řadě o kmenové zaměstnance firmy, kteří pracují v hlavním pracovním poměru nebo na některou z dohod konaných mimo pracovní poměr. Tito zaměstnanci pracují v prostorách společnosti na pobočkách v krajích, v kontaktním zákaznickém centru v Brně a v sídle společnosti v Praze (Provident Financial, 2020).

Druhou formou spolupráce je činnost obchodních zástupců společnosti, kteří s ní spolupracují na základě registrace u České národní banky a jsou tak vázanými zástupci společnosti.

Všichni zaměstnanci i obchodní zástupci jsou v rámci adaptace ve společnosti pro nástup důsledně proškoleni, aby mohli fungovat dle interních směrnic a postupů. Všichni obchodní zástupci a někteří zaměstnanci navíc musí pro výkon své činnosti či práce absolvovat odborné zkoušky u České národní banky. Zkoušky se týkají oblasti poskytování a zprostředkovávání spotřebitelského úvěru jiného než na bydlení (Provident Financial, 2020).



### 3.4 ZÍSKANÁ OCENĚNÍ A CERTIFIKACE

Společnost Provident Financial získala v roce 2019 i v roce 2020 mezinárodně uznávanou certifikaci Top Employers, kterou každoročně uděluje holandská instituce Top Employers. Mezi největší výhody Providentu z pohledu organizace Top Employers patří flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova a zavedený interní vzdělávací systém (Provident Financial, 2020).

Společnost se také v roce 2014 umístila na 1. místě v anketě Zlatý měsíc. V této anketě hlasují jak zákazníci společnosti PF, tak široká veřejnost. (Provident Financial, 2020).

V roce 2009 firma úspěšně prošla Auditem rovných příležitostí od Gender Studies a v letech 2012 a 2018 ho úspěšně obhájila (Provident Financial, 2020).

V roce 2018 získala licenci od České národní banky, která je povinná pro všechny nebankovní společnosti dle zákona o spotřebitelském úvěru. Pro získání licence musí jakýkoliv žadatelský subjekt splnit velmi náročné podmínky, které se v mnoha ohledech podobají bankovním standardům. Získáním licence se každá společnost zavazuje i k následnému dodržování přísných pravidel a procesů, které jsou ze strany ČNB předmětem kontrol. Společnost Provident tak například musí mimo jiné zajistit složení certifikačních zkoušek pro své obchodníky a určité další pozice ve firmě, u kterých to zákon vyžaduje (Provident Financial, 2019).

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V úvodu této části diplomové práce bude detailně představen proces od žádosti o nový spotřebitelský úvěr až po její zpětné vymáhání. Vybrané části procesu jsou doplněny o procesní diagramy, které popisují kroky v určité fázi procesu.

Následně bude zpracována analýza současného stavu ve vybraném podniku. Jsou zde provedeny analýzy vnějšího okolí podniku jako je SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy popisují postavení společnosti na českém trhu.

Součástí této kapitoly je i výzkumná část, která bude provedena na základě rozhovorů se zaměstnanci kontaktního zákaznického centra z vymáhacího oddělení, prodejního oddělení a oddělení zákaznického servisu.

Výsledky jsou využity ve SWOT analýze, která je závěrem této kapitoly.

### 4.1 PRŮBĚH PROCESU PODNIKEM

Následující kapitola podrobně popisuje každou část procesu od zákaznické poptávky až po vymáhání pohledávky v případě prodlení klienta. Vybrané kroky procesu jsou opatřené procesní mapou, která je zpracovaná z pohledu operátora určitého oddělení.

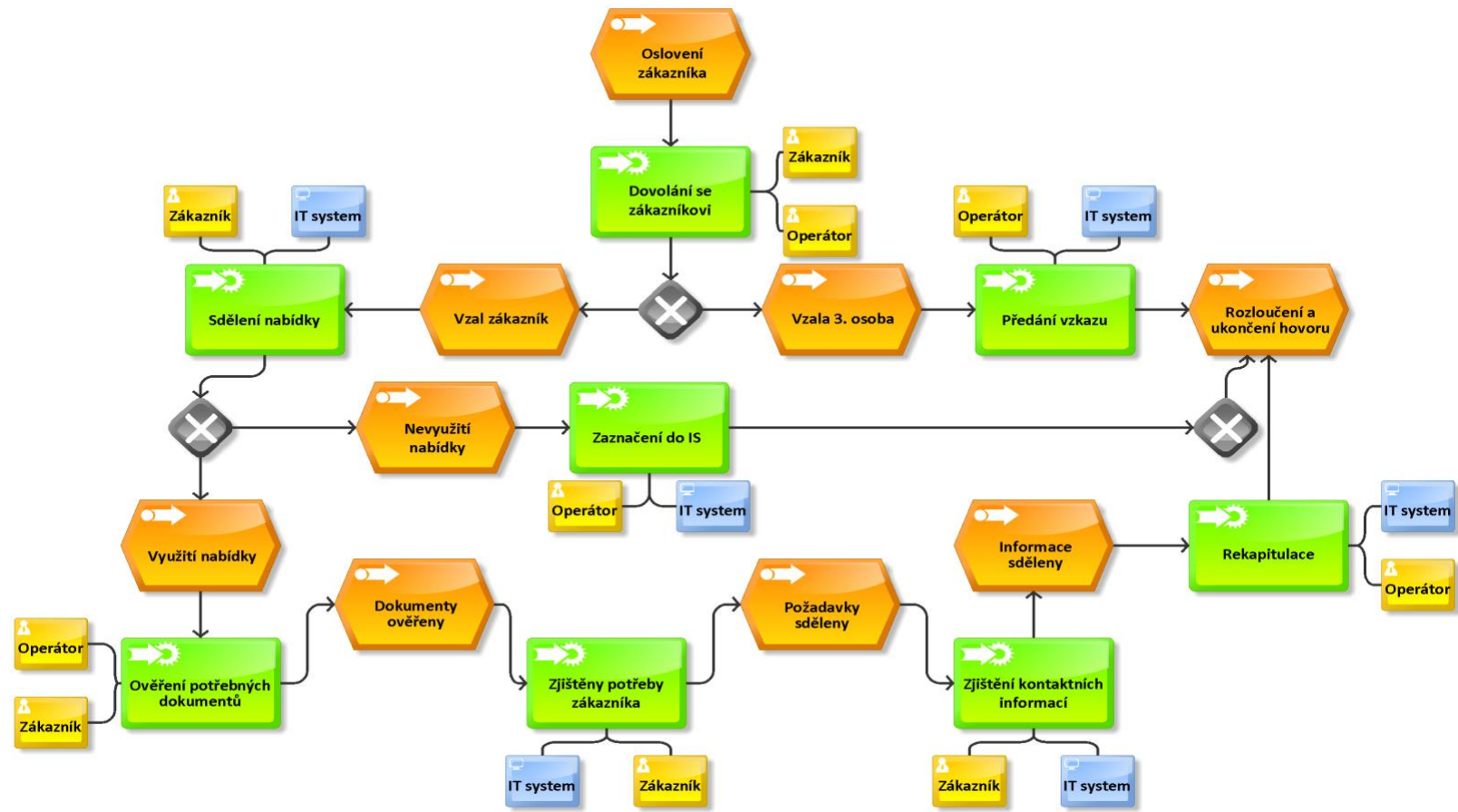
Proces zákaznické poptávky je stejný, jako je většině obchodně zaměřených společností a vychází ze zachycení zájmu zákazníka, jeho kontaktu a následnému poskytnutí produktu v případě oboustranné shody.

#### 4.1.1 Zákaznická poptávka

Navázání kontaktu se zákazníkem probíhá několika možnými způsoby. Nejrozšířenější a nejčastější formou komunikace se zákazníkem je nabízení nových produktů probíhá po telefonu. Další možnost je zažádat si o půjčku přes webové stránky společnosti Provident nebo přes zprostředkovatelské weby. Stávající klienti mohou o půjčku žádat i přes svého přiděleného obchodního zástupce (Kala, 2019)

##### 4.1.1.1 *Procesní mapa*

V následující procesní mapě je ukázán modelový proces pro zájem o půjčku přes telefon. Tento proces také zahrnuje více zapojených osob



Obr. č. 7: Telefonická poptávka (vlastní zpracování)

#### **4.1.1.2 Telefonická poptávka**

V kontaktním zákaznickém centru jsou stejně jako v podobně zaměřených firmách oslovení jak stávající klienti společnosti, tak i noví klienti. V obou případech mohou kontaktní centrum oslovit sami.

Operátor zjistí od klienta jeho požadavky na spotřebitelský úvěr. Zda chce finance vyplacené v hotovosti nebo na účet, jaké množství finančních prostředků potřebuje, jak dlouho by si přál spotřebitelský úvěr splácet a jaká je představa jeho měsíční nebo týdenní splátky (Kala, 2019).

Dále operátor seznámí potenciálního klienta s postupem získání nového spotřebitelského úvěru. Ověří si, zda má potenciální klient všechny potřebné dokumenty k získání spotřebitelského úvěru:

- doložitelný příjem,
- platný občanský průkaz,
- doložitelnou kontaktní adresu (Provident Financial, 2020).

Důležitým krokem v podání žádosti o půjčku je samozřejmě ověření zákazníka v historii společnosti i v dalších rejstřících a databázích, které společnost používá. Důvodem je ověření platební historie daného žadatele. Operátor dále zjistí kontaktní údaje zákazníka pro další komunikaci (Kala, 2019).

V případě, že žadatel splňuje všechny náležitosti a jsou ověřena všechna potřebná data, odchází z interního systému informace příslušnému obchodníkovi, který žadatele kontaktuje a žádost o úvěr s ním kompletně dořeší (Kala, 2019).

#### **4.1.1.3 Internet**

Dalším možným způsobem, jak zachytit zájem zákazníka o produkt, je s využitím online nástrojů v podobě webových stránek společnosti nebo na zprostředkovatelském webu. Z obou kanálů opět odchází příslušné informace do interního systému, kde jsou dále zpracovávány (Kala, 2019).

#### **4.1.1.4 Obchodní zástupce**

Přidělený obchodní zástupce může své stávající klienty přímo oslovit s možnostmi dalších úvěrů nebo doplňkových služeb. Výhodou této formy oslovení je možnost využití dat z interního systému, které pomohou obchodnímu zástupci s lepší identifikací obchodní příležitosti u daného klienta. Noví klienti jsou v kontaktu s obchodními zástupci na základě vlastní iniciativy nebo po projevení zájmu telefonicky v kontaktním zákaznickém centru (Siváková, 2019).

### **4.1.2 Forma poskytnutého produktu**

Po projevení zájmu žadatele kontaktuje obchodní zástupce společnosti daného zájemce a ověřuje, jaký produkt je možné dle interních pravidel žadateli poskytnout. V rámci této schůzky jsou od zákazníka kontrolované dokumenty, které jsou nezbytné pro správné posouzení žádosti o spotřebitelský úvěr (Siváková, 2019).

Jedná se především o již zmíněné dokumenty potvrzující příjem žadatele i osobní doklady žadatele nejčastěji ve formě občanského průkazu či povolení k pobytu od cizinecké policie, pokud není žadatel občanem České republiky. Důležité jsou také dokumenty, na základě kterých lze posoudit výši příjmů žadatele, a tudíž jeho schopnost splácet určitou výši splátek úvěru. Pokud kontrola dokumentů proběhne v pořádku, obchodní zástupce po zadání požadovaných dat do interního systému sděluje žadateli formu a výši částky spotřebitelského úvěru, která mu může být poskytnuta (Siváková, 2019).

V případě oboustranné shody ohledně formy produktu obchodní zástupce dále předloží předmluvní informace a vysvětlí obsah smlouvy a detailní podmínky poskytnutí spotřebitelského úvěru žadateli (Siváková, 2019).

### **4.1.3 Vznik právního vztahu**

Obchodní zástupce je povinen žadateli představit přesně tu nabídku, kterou vygeneruje interní systém na základě obdržených dat. Zákazník nemusí využít nejvyšší možnou částku spotřebitelského úvěru, které je mu nabídnuta, ale může využít jakoukoli částku nižší (Polečová, 2019).

Pokud se obchodní zástupce domluví s žadatelem na konkrétním čerpání spotřebitelského úvěru a žadateli jsou řádně vysvětleny všechny předmluvní informace a jsou mu srozumitelné, sepíše spolu obě strany smlouvu o spotřebitelském úvěru. Jakékoli dotazy ke smlouvě je obchodní zástupce povinen žadateli vysvětlit (Polečová, 2019).

Po podepsání smlouvy a vysvětlení všech podmínek úvěru může zákazník čerpat podle typu schváleného produktu buďto základní variantu bezhotovostního úvěru (kdy existuje prodlení mezi podpisem smlouvy a převodu financí na bankovní účet žadatele), nebo doplňkový balíček Plus, kdy mu podle dohody s obchodním zástupcem může být úvěr vyplacen v hotovosti okamžitě (Polečová, 2019).

## **4.1.4 Neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru**

### **4.1.4.1 *Prodlení se splátkami***

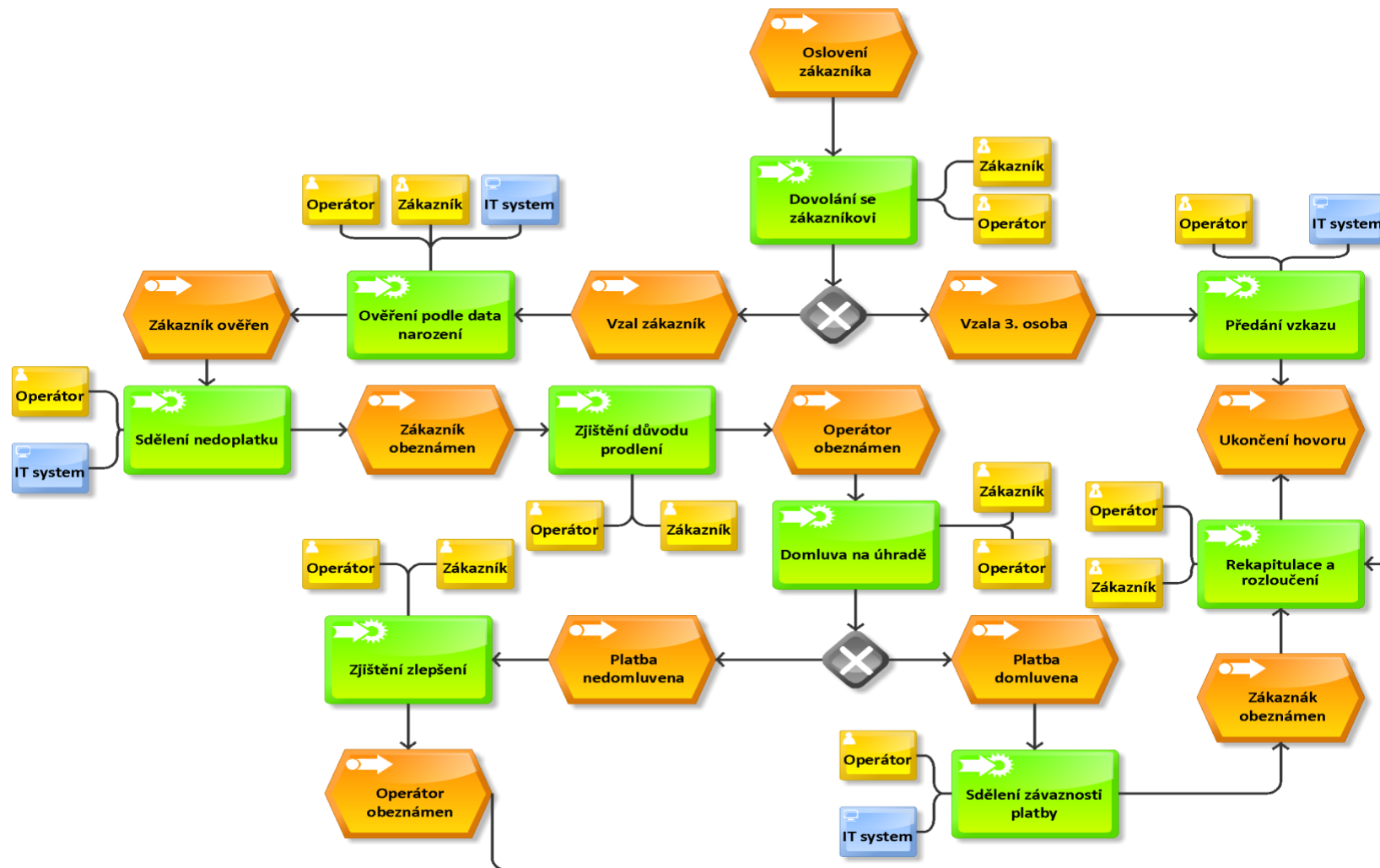
Nejčastějším příkladem neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru je ze strany klienta prodlení se splátkami. V takovém případě existují ve společnosti postupy, které mají za cíl klientovi v dané situaci pomoci, a to především pomocí pravidelného kontaktu. Ten může probíhat jak ze strany přiděleného obchodního zástupce, tak ze strany kontaktního zákaznického centra (Siváková, 2019).

V případě kontaktu zákazníka operátorem kontaktního zákaznického centra je cílem telefonická podpora platební morálky klienta, zjištění důvodů neplnění podmínek smlouvy a domluva se zákazníkem na úhradě nedoplatku. Úhrada pak probíhá dle domluvy, na které se shodnou obě strany. Tato dohoda je pak zadávána do interního systému pro další evidenci a práci (Siváková, 2019).

Pokud neplnění podmínek řeší se zákazníkem obchodní zástupce, je i v tomto případě cílem podpora platební morálky a domluva na úhradě nedoplatku. Cílem je společná shoda (Siváková, 2019).

### **4.1.4.2 *Procesní mapa prodlení se splátkami***

V následující procesní mapě je vyobrazeno, jak probíhá telefonický hovor z kontaktního zákaznického centra v případě, že je klient v prodlení se splátkou. Cílem každého hovoru je zjištění aktuální situace zákazníka a snaha domluvit se na uhrazení vzniklého nedoplatku.



Obr. č. 8:: Prodlení se splátkami (vlastní zpracování)

#### **4.1.4.3 Hrubé porušování smluvních podmínek**

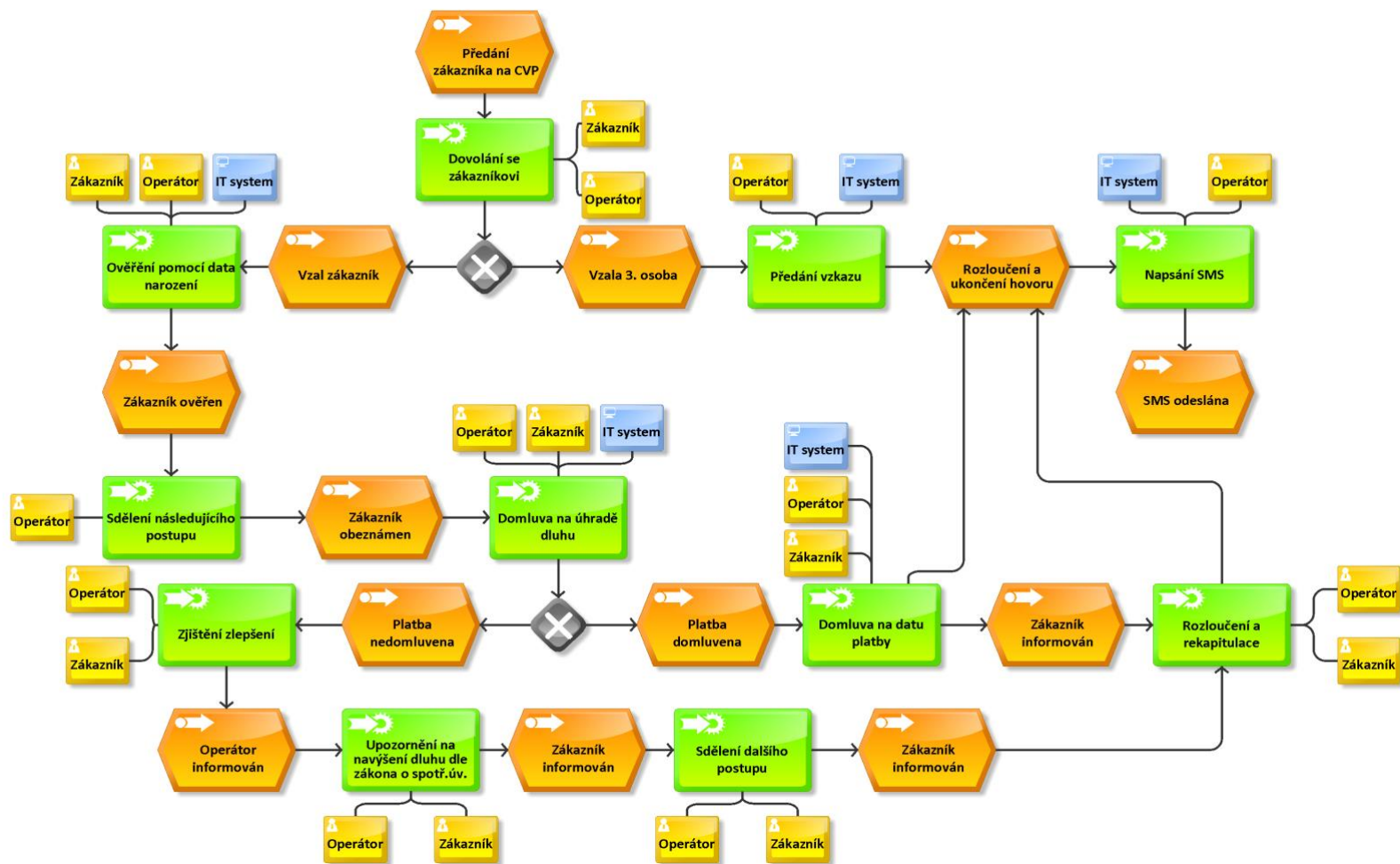
Při hrubém porušování smluvních podmínek vstupuje do procesu tzv. oddělení vymáhání pohledávek. Zaměstnanci v tomto oddělení zjišťují pomocí telefonické a písemné komunikace situaci klienta a důvody porušování smluvních podmínek. Na základě rizikovosti pohledávky klienta i informací od něj získaných pak daný zaměstnanec podle interních pravidel rozhoduje, jak dále s klientovou pohledávkou pracovat. Mezi možnosti dalšího postupu patří v mnoha případech domluva na postupných splátkách pohledávky, ale také předání pohledávky externí inkasní společnosti nebo předání k soudnímu vymáhání (Lutišánová, 2019).

V případě postoupení pohledávek externí společnosti poskytuje dle dodavatelské smlouvy společnost PF veškeré dokumenty s úvěrem spojené. Jedná se například o smlouvu o spotřebitelském úvěru, zákaznickou kartu a informace o spotřebitelském úvěru. Procesy postoupení pohledávek zahrnují v některých případech navíc i řešení stížností a žádosti ze strany zákazníka nebo ze strany nového věřitele (Pešová, 2019).

#### **4.1.4.4 Procesní mapa hrubé porušování smluvních podmínek**

Na základě dlouhodobého neplnění smluvních podmínek je klient předán na oddělení vymáhání. Klienta kontaktují operátoři z kontaktního zákaznického centra s domluvnou na úhradu nedoplatku ve splátkách.





Obr. č. 9: Hrubé porušování smluvních podmínek (vlastní zpracování)

## 4.2 VYHODNOCENÍ RIZIK

Pro analýzu rizik a jejich vyhodnocení byla zvolena metoda FMEA. Hlavním cílem této metody je vyhledání možných vad v průběhu procesu a na základě znalostí přiřadit odpovídající hodnoty 1-10. Hodnoty se budou přiřazovat do pravděpodobnosti výskytu, významu vady a pravděpodobnosti odhalení této vady. Tabulky pro hodnoty jsou uvedeny v teoretické části.

### 4.2.1 Identifikace fází procesu a jednotlivých vad

V následujícím textu jsou uvedeny části procesu poskytování nebankovního spotřebitelského úvěru a možné vady v jednotlivých krocích procesu.

Zákaznická poptávka může být ovlivněna několika riziky. Při vyplňování online formuláře na internetových stránkách může zákazník uvést chybné telefonní číslo, v tomto případě není možné se určité osobě dovolat. Může nastat situace, kdy je potencionálnímu zákazníkovi voláno po delší době a on již finance čerpal jinde. V mnoha případech se může stát, že zákazník nemá jeden ze základních dokumentů - doložitelný příjem, kontaktní adresu či platný občanský průkaz (v případě, že se jedná o cizince, je nutné povolení k přechodnému pobytu od cizinecké policie). V tomto případě není možné se zájemcem žádat o spotřebitelský úvěr. V rámci telefonického hovoru je možné setkat se i s chybou operátora.

Tab. č. 8: Zákaznická poptávka možné vady (vlastní zpracování)

1	Zákaznická poptávka
1.1	Špatná osoba
1.2	Finance nepotřebuje
1.3	Zákazník nemá doložitelný příjem
1.4	Zákazník nemá doložitelnou adresu
1.5	Zákazník nemá platný doklad totožnosti
1.6	Nedodržení pracovního postupu

V případě osobní schůzky zájemce o spotřebitelský úvěr s obchodním zástupcem může také dojít k některým vadám v procesu. V případě velké vytíženosti obchodních zástupců může dojít k překročení požadovaného časového limitu pro kontakt se zákazníkem. V případě, že se jedná o klienta, který nemá k dispozici dostatečný udržitelný a pravidelný příjem, aby splácel splátky úvěru, mu také není možné spotřebitelský úvěr poskytnout.

Ne každému zákazníkovi také vyhovují podmínky poskytnutí úvěru od společnosti. Může se jednat například o vysokou měsíční splátku či celkovou částku k uhrazení. A stejně jako při zákaznické poptávce je nutné počítat s chybou obchodních zástupců.

Tab. č. 9: Forma poskytnutého úvěru (vlastní zpracování)

2.	Forma poskytnutého produktu
2.1	OZ nekontaktuje zákazníka v požadovaném limitu
2.2	Nedoložené dokumenty
2.3	Nedostatek příjmů
2.4	Chybné informace poskytnuté zákazníkem
2.5	Zákazníkovi nevyhovuje produkt
2.6	Žadateli je žádost zamítnuta

Každý zákazník je povinen se před podpisem smlouvy seznámit se smluvními podmínkami a ne každý s nimi souhlasí a z toho důvodu nedojde k podpisu. Při ověření a vyplacení financí na účet zákazníka je možné setkat se jen s lidskou chybovostí - nadiktování či zapsání chybných informací o smlouvě.

Tab. č. 10: Vznik právního vztahu možné vady (vlastní zpracování)

3.	Vznik právního vztahu
3.1	Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami
3.2	Chybné informace ve smlouvě
3.3	Špatné telefonní číslo
3.4	Chybné číslo účtu
3.5	Chybné číslo smlouvy

V případě neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru, jako je například prodloužení se splátkami, je klient evidován s touto negativní informací v interním systému. Interně evidované starší či chybné telefonní číslo může způsobit, že není možné klienta kontaktovat. Při výpadku systému může také dojít ke zkreslení dat, např. nejsou dostupné nejaktuálnější informace o platbách klienta. V

Tab. č. 11: Neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru možné vady (vlastní zpracování)

4.	Neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru
4.1	Nesprávné telefonní číslo
4.2	Chyby dat interního systému
4.3	Starší informace
4.4	Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku
4.5	Klient nekomunikuje

Na oddělení vymáhání pohledávek je možné se setkat se špatnými údaji o zákazníkovi (telefon, adresa), v tomto případě není možné klienta kontaktovat.

Tab. č. 12: Hrubé porušování smluvních podmínek možné vady (vlastní zpracování)

5.	Hrubé porušování smluvních podmínek
5.1	Nesprávné telefonní číslo
5.2	Nesprávná kontaktní adresa
5.3	Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku
5.4	Úmrtí klienta
5.5	Nominace na soud, postoupení pohledávky

#### 4.2.2 Hodnocení zjištěných rizik

Na základě identifikace možných rizik v průběhu procesu následuje číselné ohodnocení jednotlivých rizik. Hodnocení je na škále 1-10. Je hodnocen pravděpodobnost výskytu vady kdy 1 znamená, že je vada nepravděpodobná naopak označená 10 znamená, že se vada vyskytuje neustále. V rámci ohodnocení významu vady znamená 1, že vada nebude mít žádný následek a 10, že následky budou kritické. U vyhodnocení pravděpodobnosti odhalení udává hodnota 1, že bude riziko téměř jistě odhalené a hodnota 10 odhalení absolutně nejisté. Míra rizika je určena dle tabulky 13.

Po určení hodnot výše zmíněných parametrů jejich vynásobením vyjde ukazatel priority rizika.

#### 4.2.3 Výsledky analýzy FMEA

V procesu bylo zjištěno 32 možných vad, které mohou ovlivnit průběh procesu v podniku. Kompletní seznam rizik a její ohodnocení jsou uvedeny v příloze II. Z každého kroku procesu byla vybrána nejrizikovější činnost, u kterých je potřeba navrhnout podrobnější opatření pro její eliminaci. Seznam kritických rizik:

Tab. č. 13: Kritická rizika (vlastní zpracování)

Možná vada	P výskytu	Význam vady	P odhalení	RPN
Špatná osoba	3	4	7	84
Nedostatek příjmů	5	9	2	90
Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami	4	10	2	80
Chyby dat interního systému	2	8	7	112
Nesprávné telefonní číslo	5	9	2	90

#### 4.3 SLEPTE ANALÝZA

Pomocí SLEPT analýzy je možné provést komplexní pohled na vnější vlivy působící na firmu. Jedná se o zanalyzování sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

### **4.3.1 Sociální faktory**

Mezi sociální faktory je možné zařadit kulturní hodnoty obyvatelstva, či jejich životní úroveň. Tedy faktory, které mohou danou společnost ovlivnit.

#### **Věk obyvatelstva**

Poskytování spotřebitelského úvěru je možné jen občanům starší 18 let. Toto je jednou z hlavních podmínek pro žádost o spotřebitelský úvěr (Sbírka zákonů, 2020).

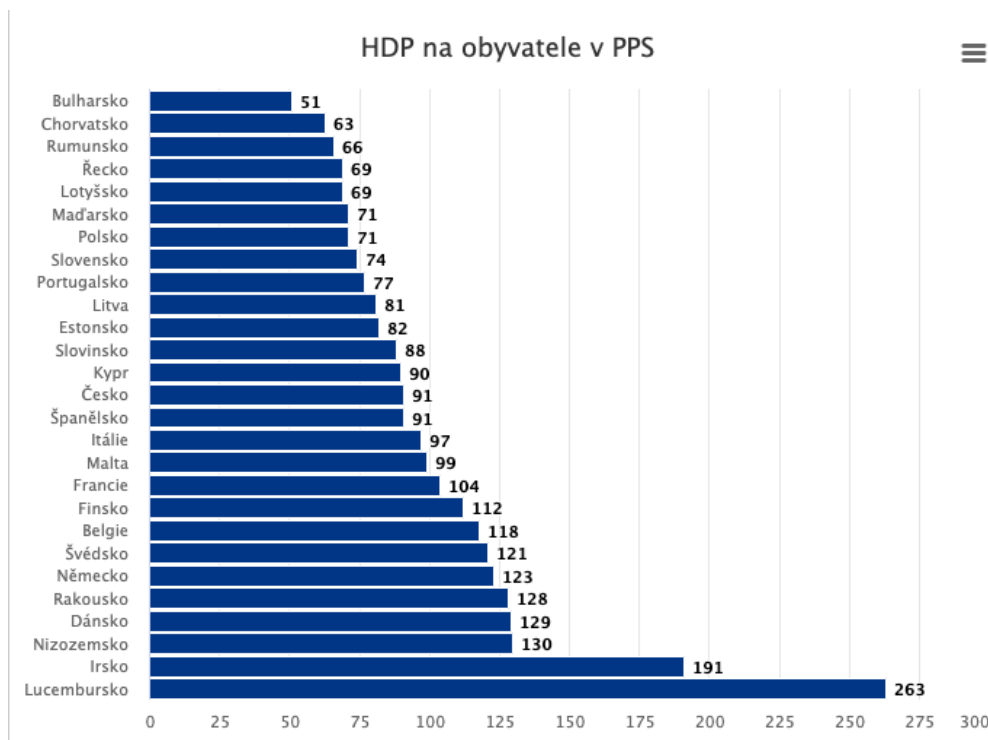
#### **Kultura**

Neboli soubor společenských hodnot, které se liší dle zvyku spotřebitelů a jejich společenského vnímání. V dnešní době je brán velký důraz na ochranu životního prostředí, třídění odpadu apod.

V dnešní době, kdy je většina informací o jednotlivých společnostech dostupná online, se mohou preference zákazníka změnit podle přístupu firmy. Společnosti, které dodržují přísné ekonomické normy, mohou být u klientů preferovanější.

#### **Životní úroveň**

K porovnávání životní úrovně v jednotlivých zemích dochází tak, že se spočítá vzorek vybraného zboží a služeb v zemích, kde bude prováděno porovnávání a tato hodnota se porovná s výší příjmu. Tato komparace je možná za využití imaginární měny nazývané standard kupní síly (PPS). Zvýšení životní úrovně se může docílit pomocí ochrany životního prostředí, která umožňuje vznik nových pracovních příležitostí. Další možností je snížení rozdílů mezi regiony či integrace izolované oblasti vybudováním lepší infrastruktury (Evropa, 2020).



Obr. č. 10: HDP na obyvatele v PPS (Evropa, 2020)

### 4.3.2 Legislativní

Jelikož se jedná o společnosti, které pracují s osobními daty svých zákazníků, je mnoho zákonů, podle kterých musí jednat. Změny a regulace v zákonech byly v poslední době rozsáhlé, a to hlavně zavedením General Data Protection Regulation neboli GDPR, který bylo v České republice zavedeno 25. 5. 2018 (Sbírka zákonů, 2020).

Dle zákona o spotřebitelském úvěru mohou poskytovat spotřebitelské úvěry jen ti poskytovatelé, kterým byla udělena licence od ČNB. Díky tomuto opatření se pročistil trh poskytující nebankovní úvěry. Tuto licenci získala společnost PF ke dni 23. 2. 2018 a díky ní zaručuje serióznost svým zákazníkům, zákazník ví, že si půjčuje bezpečně, jedná se o známku kvality a hlavně splňuje přísná pravidla stanovená ČNB (Časté otázky a odpovědi, 2019).

Společnost se musí řídit i dalšími zákony a jedná se například o:

- zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,

- zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů,
- zákon č. 177/2020 Sb. o odkladu splátek v souvislosti s pandemií COVID-19 (Sbírka zákonů, 2020).

### 4.3.3 Ekonomické faktory

#### Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti je kritický faktor, který ovlivňuje každou společnost. Při procesu žádosti o spotřebitelský úvěr jsou sice u klienta ověřeny příjmy, může se ale stát, že během splácení o zaměstnání přijde, nebude mít dostatek finančních prostředků na splácení dle smlouvy a tím pádem dojde k prodlení se splátkami (Polečová, 2019). Z důvodu aktuální pandemie COVID-19 se míra nezaměstnanosti zvyšuje. Za duben 2020 je míra nezaměstnanosti 3,4% (KurzyCZ, 2020)

V tabulce č. 15 je vyobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za posledních 5 let:

Tab. č. 14: Vývoj nezaměstnanosti za posledních 5 let (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2020)

Rok	Nezaměstnanost v %
2015	6,47
2016	5,51
2017	4,09
2018	3,45
2019	2,81

#### Průměrný příjem

Průměrný příjem potenciálního zákazníka ovlivňuje formu schváleného úvěru. Do příjmů se zahrnují platy či mzdy, bonusy, prémie, odměny dle zákona č. 262/2006 Sb., v zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce). Jedná se např. o příplatek minimálně 10% průměrného výdělku při práci o víkend, nebo 100% při práci o státním svátku (Sbírka zákonů, 2020).

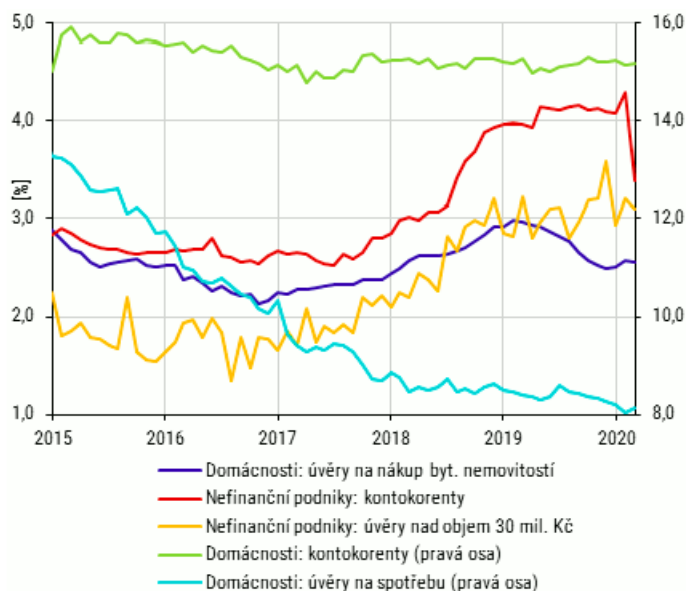
V následující tabulce je zobrazena průměrná mzda za posledních 5 let:

Tab. č. 15: Průměrná mzda v ČR za posledních 5 let (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2020)

Rok	Průměrná mzda v Kč
2015	26 467,-
2016	27 589,-
2017	29 504,-
2018	31 885,-
2019	34 125,-

## Úrokové sazby

Výše úrokových sazeb zásadně ovlivňuje výši nákladů na úvěr. V následujícím grafu je zobrazena výše úrokové sazby za posledních 5 let. Úroková sazba z úvěru na spotřebu meziměsíčně vzrostla na 8,14% (Česká národní banka, 2020).



Obr. č. 11: Výše meziroční úrokové sazby (Česká národní banka, 2020)

### 4.3.4 Politické faktory

Z důvodu aktuální situace došlo ke schválení zákona č. 177/2020 Sb., o některých opatřeních v oblasti splácení úvěrů s pandemií COVID-19 (dále zákon o některých opatřeních v oblasti splácení úvěrů s pandemií COVID-19), který všem bankovním a nebankovním společnostem nařizuje umožnění odkladu splátek u klientů, kteří byli touto situací finančně postiženi. Tento zákon byl schválen a vešel v platnost 17. dubna 2020, tedy až měsíc po vyhlášení nouzového stavu a karantény. Některým klientům se kvůli dlouhému projednávání zákona zhoršila bonita. Nejvíce zasaženi byli někteří živnostníci, kteří tak ze dne na den mohli přijít o všechny zdroje příjmů. V této návaznosti byl vydán zákon č.159/2020 Sb. o kompenzačním bonusu s v souvislosti s krizovými opatřeními v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2, ve znění dalších předpisů, který umožňuje živnostníkům žádat o kompenzační bonus ve výši 500 Kč na jeden kalendářní den (Sbírka zákonů, 2020).

Zákon o některých opatřeních v oblasti splácení úvěrů s pandemií COVID-19 stanovuje možnost odložení splátek na 3 měsíce (období od 1.5.2020 - 31.7.2020) nebo na 6 měsíců (1.5.2020- 31.10.2020). Klienti mají možnost zažádat si o tento odklad dle pravidel, které stanovují jednotlivé společnosti (pomocí emailu, telefonicky, přes formulář na webových stránkách společnosti). Podmínkou pro odložení splátek v rámci tohoto nařízení je, že úvěr nemůže být čerpán po datu 26.



března 2020. V případě staršího spotřebitelského úvěru nesmí být klient k 26. březnu 2020 déle než 30 dní v prodlení se splátkou (Sbírka zákonů, 2020).

Při využití této možnosti odložení splátek se klientovi počítají úroky ve výši repo sazby vyhlášené ČNB zvýšené o 8 procentních bodů, nebyl-li úrok sjednán nižší. Pro odložení splátek není klient povinen dokládat snížení příjmů z důvodů aktuální pandemie (Sbírka zákonů, 2020).

Společnost PF se snaží vyjít vstříc klientům v této těžké situaci a to pomocí služby extra splátkové prázdniny, kdy je klient povinen doložit snížení příjmů, a tato možnost odložení je zcela zdarma bez navýšení o úroky. Jedná se o alternativu pro klienty, kteří nesplní podmínky pro poskytnutí ochranné doby nebo kterým nevyhovuje délka ochranné doby (Siváková, 2020).

#### **4.3.5 Technologické faktory**

Vzhledem k působnosti v nevýrobním sektoru nemá inovace v technologiích na firmu přímý dopad. Co se ale týká interních systémů, společnosti ve finančním sektoru většinou využívají více než jeden systém s přístupem pro všechny zaměstnance, kteří daný systém potřebují ke své práci - čili několik systémů využívaných rozdílnými odděleními podle zaměření a účelu systému. Jedná se například o různé Customer Relationship Management systémy (dále jen CRM software) nebo mzdový a personální systém či datové aplikace (Fridrichová, 2019).

### **4.4 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL**

Díky tomuto modelu je možné zanalyzovat prostředí v konkurenčním odvětví. Jde o odhalení sil, které na podnik působí a ovlivňují jej.

#### **4.4.1 Konkurenční prostředí**

V České republice působí celá řada bankovních a nebankovních společností, které nabízí možnosti úvěru. Aktuálně mezi konkurenty společnosti PF patří z obou sektorů společnosti Home Credit, Cofidis a Profi Credit.

Společnost Home Credit vedle standardních spotřebitelských úvěrů poskytuje i možnost nákupu na splátky, možností konsolidace či financování auta na splátky. U společnosti je možné spotřebitelský úvěr sjednat telefonicky nebo online při doložení dvou dokladů. Dle webových stránek společnosti Home Credit je dokument k Flexibilní půjčce na 20 stran (Home Credit, 2020).

Klienti mají možnost správy svých úvěrů přes mobilní aplikaci, kde mají možnost kontroly všech transakcí a splátek. V aplikaci se klienti dozvědí i aktuální možnosti čerpání nových úvěrů (Home Credit, 2020).

Dalším konkurentem je nebankovní společnost Cofidis, která působí na českém trhu od roku 2004. Tato společnost nabízí čerpání spotřebitelských úvěrů až do výše 1 000 000 Kč. Nabízí i různé

produkty spotřebitelských úvěrů a to partnerskou půjčku, půjčku pro jednotlivce a manželskou půjčku (jen 200 000 Kč). Dále nabízí možnost konsolidace také pro jednotlivce a partnery rovněž do výše 1 000 000 Kč. Společnost nabízí i nákupy na splátky v rozmezí 2 000 Kč - 50 000 Kč. Dle informací na webových stránkách mají klienti finance na účtu 24 hodin po sjednání úvěru online. Společnost Cofidis nabízí i možnost klientské zóny, kde si klient může spravovat své půjčky (Cofidis, 2020).

Jedním z dalších konkurentů je společnost Profi Credit a to i z důvodu podobnosti první části názvu, které si klienti často pletou. Společnost Profi Credit nabízí pojištěné půjčky až do 166 000 Kč a podnikatelské půjčky rozdělené do 3 balíčků:

- Mini, který zahrnuje úvěr ve výši 15 000 Kč - 30 000 Kč na 3 až 12 měsíců,
- Mini+, který umožňuje čerpání ve výši 30 000 Kč - 75 000 Kč na 18 až 36 měsíců,
- Bonus, kterého mohou využít podnikatelé s ročním obratem nad 270 000 Kč a můžou čerpat finance ve výši 30 000 Kč - 250 000 Kč na 12 až 60 měsíců (Profi Credit, 2020).

Dle informací na webových stránkách společnosti, se může klient dostat do tzv. Klubu dobrého klienta, který mu přináší následující výhody:

- nižší splátky,
- nadstandardní servis,
- rychlejší schválení půjčky,
- VIP linka (Profi Credit, 2020).

Stejně jako předchozí společnosti, nabízí společnost Profi Credit klientský portál, kde má klient možnost spravovat své půjčky. Mimo to, má klient stáhnout si aplikaci MyProfi, který je dostupný jen na Google Play (Profi Credit, 2020).

Společnost Provident Financial se snaží být co nejvíce proklientská a zároveň se snaží své produkty neustále přizpůsobovat měnícímu se trhu a náročnějším požadavkům zákazníků. Od začátku roku 2019 nabízí k novým půjčkám pojištění, které může vynahradit příjmy např. při ztrátě zaměstnání. Byla také první na českém trhu, která zavedla akviziční produkt START jakožto bezúročný krátkodobý úvěr pro nové zákazníky.

#### **4.4.2 Vstup nových konkurentů**

Jelikož vyšly v platnost nové směrnice a zákony upravující problematiku úvěrování, je nyní poměrně obtížné vstoupit na trh jako poskytovatel bankovních či nebankovních úvěrů. Díky zákonu o spotřebitelském úvěru je nutné splnit velké množství podmínek, aby společnost získala certifikaci od ČNB a mohla vstoupit na trh (Sbírka zákonů, 2020).

Další bariérou by mohly být náklady na marketing. Jak již bylo řečeno, existuje velké množství firem a vstoupit do tohoto odvětví bez jakékoli důvěry zákazníků je často obtížné. Toho ale lze dosáhnout díky skvělé marketingové kampani, která je ale nákladná (Polečová, 2019).

Složení základního kapitálu v minimální výši 20 000 000 Kč dle zákona o spotřebitelském úvěru může být pro nového poskytovatele také problémem (Sbírka zákonů, 2020). Pokud by se ale jednalo o společnost, která jen diverzifikuje své působení, vložení základního kapitálu pro rozšíření podnikání již překážkou pravděpodobně nebude (Polečová, 2019).

#### **4.4.3 Dohadovací schopnosti zákazníků**

Jelikož společnost poskytuje jen neúčelové spotřebitelské úvěry, mohou jejich zákazníci využít finančních prostředků téměř na cokoli. Zpravidla jsou tyto bezúčelové spotřebitelské úvěry využity na:

- pořízení automobilu/oprava automobilu,
- nákup spotřebního zboží,
- vybavení domácnosti,
- dovolená,
- výpadek příjmů,
- zajištění bydlení (kauce), (Siváková, 2019).

Od nabytí platnosti zákona o spotřebitelském úvěru platí pro všechny instituce na trhu spotřebitelských úvěrů stejná pravidla o sankcích v případě prodlení zákazníka s platbou. Zákon o spotřebitelském úvěru reguluje výši smluvních pokut na 0,1% denně z částky v prodlení. Před nabytí účinnosti tohoto zákona nebyla regulována výše plateb vyplývajících z prodlení zákazníka (Sbírka zákonů, 2020).

#### **4.4.4 Dohadovací schopnosti dodavatelů**

Ve firmě existuje několik softwarů, které pomáhají k plynulému chodu nebo slouží jako databáze. Jedná se především o CRM software, databázové software a mzdový a personální systém (Fridrichová, 2019).

V aktuální situaci není možné systémy propojit, mimo jiné i proto, že je každý dodáván jinou společností nebo proto, že nedává funkčně smysl je propojovat. Pro společnost by bylo výhodné zajistit takového dodavatele informačního systému, který by byl schopen spojit tyto informační systémy v jeden celek podle jejich zaměření a použití (Fridrichová 2019).

#### 4.4.5 Hrozba substitučních výrobků či služeb

Substituty spotřebitelského úvěru je mnoho. Velké množství firem nabízí například i kreditní karty. Banky nabízí možnosti hypotéky či leasingu, což společnost PF nenabízí. Záleží pak jen na preferencích zákazníka.

Z výše zmíněného vyplývá, že velké množství nebankovních společností mají širokou nabídku produktů, ze kterých si zákazníci mohou vybrat jim nejvíce vyhovující. Společnost Profi Credit dokonce nabízí klientům tzv. Klub dobrého klienta, kde má zákazník rozšířené možnosti zákaznického servisu, což může být také lákadlem pro potenciálního zákazníka (Profi credit, 2020).

### 4.5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výsledkem výzkumné části diplomové práce je zjištění příležitostí k rozvoji aktuálního informačního systému ve společnosti Provident Financial z pohledu zaměstnanců.

#### 4.5.1 Metodika

Výzkum byl proveden pomocí rozhovorů se zaměstnanci jednotlivých oddělení. Z důvodu získání co nejvíce různorodých odpovědí byl výzkum zpracován vždy s manažerem jednotlivých oddělení a zároveň i s operátorem, který se systémem každý den pracují. Hlavním rozdílem je, že manažeři pracují se systémem offline (neodpovídají na aktuální dotazy klientů v průběhu hovoru) a z toho důvodu nezaznamenávají všechny chyby v systému na rozdíl od operátorů, kteří se systémem pracují každý den online během hovorů. Rozhovory probíhaly s následujícími osobami:

- Manažerka oddělení telefonického prodeje
  - Operátor prodeje 1
  - Operátor prodeje 2
- Manažerka oddělení výběru a vymáhání
  - Operátor vymáhání 1
  - Operátor vymáhání 2
- Pracovník oddělení žádostí
- Manažer zákaznického oddělení
  - Operátor zákaznického oddělení 1
  - Operátor zákaznického oddělení 2
  - Operátor zákaznického oddělení 3
- Operátor IT podpory

## 4.5.2 Výzkumné otázky

Výzkum byl prováděn na základě následujících pěti výzkumných otázek. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou označeny začátečními písmeny osob, které se výzkumu zúčastnili. Odpovědi jsou důležité pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním informačním systémem.

### 1. Jaké je podle vás aktuální zpracování informačního systému?

Menší část dotazovaných byla názoru, že je aktuální zpracování informačního systému dostatečné, pracuje se v něm jednoduše bez nutnosti dlouhého školení a hlavně jsou systému používány již s dlouhodobou tradicí. Co by na aktuálně využívaných systémech změnili, je jejich design.

Větší část respondentů je spokojená s aktuálním zpracováním informačního systému, jsou ale toho názoru, že by bylo lepší, kdyby se ze systému vymazaly funkce, které se již nepoužívají, což by jim usnadnilo práci. Jelikož nejsou využívané systémy propojené, může se stát, že jsou v systému evidované rozdílné informace. Tato skutečnost může snížit efektivitu práce operátora, který si musí přesné informace dohledat.

### 2. Myslíte si, že se kvalita informačního systému s novými aktualizacemi zlepšuje?

Poslední vylepšování informačních systémů dle většiny respondentů spíše snížilo efektivitu práce se systémem. Respondenti uvedli, že neustále „zlepšování“ systému je sice z jejich strany vítané, bohužel nedochází k odstraňování starých, nevyužitých funkcí, které nejsou k práci již delší dobu potřebné.

Většina respondentů se shodla na tom, že zásadním problémem pro pracování s informacemi je velké množství informačních systémů - pro každé oddělení jiné. Systémy spolu podle jejich názoru nespolupracují, nepředávají si informace a nedoplňují se. Z toho důvodu nemá operátor možnost nahlédnout na kompletní informace o klientovi na jednom místě.

### 3. Napadají vás návrhy, díky kterým by se mohl informační systém do budoucna zlepšovat?

Prvním bodem při zlepšování je dle většiny respondentů rozhodně odstranění zbytečných funkcí, které se nepoužívají již několik let. Spousta respondentů by uvítali i digitalizaci určitých kroků, což by jim výrazně zjednodušilo práci s informacemi a urychlila by se doba řešení požadavků od zákazníků.

Téměř všichni respondenti se shodli na tom, že nejlepším dalším krokem pro společnost by bylo investování do jednotného informačního systému, do kterého by měli přístup všichni zaměstnanci společnosti a mohli se zákazníkům řešit problémové situace se všemi dostupnými sjednocenými informacemi.

V tomto novém systému by uvítali možnosti řazení informací o zákazníkovi podle oddělení, na kterém byl požadavek zadán a dále zpracováván. Tímto sjednocením by bylo možné výrazně zefektivnit proces komunikace se zákazníkem.

#### **4. Kdyby proběhla změna informačního systému a měli byste vybrat jednu věc, která by se změnila, která by to podle vás byla?**

Dle slov většiny respondentů by bylo nejlepší, kdyby společnost pracovala jen na jednom informačním systému. Pokud ale toto není možné, tak aby stávající systémy spolupracovaly na základě online přenosu dat.

Jiným důležitým prvním krokem je odstranění nepotřebných funkcí a záložek. Toto zpomaluje práci operátorů, kteří se musí zbytečně proklikávat funkcemi, které již nejsou využívány a tím pádem jsou v procesu již zbytečné. Tento krok by umožnil zjednodušení práce operátora a zároveň i zrychlení systému jako takového.

#### **5. Je zde něco, co by vám výrazně zjednodušilo práci, nehledě na informační systém?**

Všichni respondenti se shodli na tom, že jednoznačným ulehčením práce by bylo propojení systému, se kterými aktuálně pracují. Operátoři by měli informace o zákaznících vždy aktuální - od obchodních zástupců, kteří se se zákazníky stýkají minimálně jednou za měsíc. Toto by pomohlo i v procesu vymáhání, kdy se sníží počet nekontaktních klientů. V případě kontaktního zákaznického centra by respondenti také uvítali větší zázemí podpory.

Další funkci, kterou by respondenti uvítali, je přidání ověřování pomocí přiděleného kódu již na začátku hovoru před přepojením na příslušného operátora. Tuto funkci by bylo možné využít jen u stávajících zákazníků, kteří by kód obdrželi při podpisu smlouvy.

Respondenti z řad operátorů uvedli, že by také uvítali možnost práce z domova, alespoň o pracovních víkendech. Tento požadavek byl vznesen hlavně od zaměstnanců dojíždějící z větší vzdálenosti. Problémem jsou omezené spoje o víkendových dnech a zaměstnanci musí před kanceláří čekat na otevření manažerem, nebo naopak po práci čekat delší dobu na spoj ze zaměstnání. Toto bylo všem zaměstnancům umožněno z důvodu aktuální pandemie COVID-19.

#### **4.5.3 Shrnutí výzkumné části**

V průběhu interview se zaměstnanci byly objeveny následující nedostatky:

- nepropojené informační systémy, nesdílení informací,
- díky novým aktualizacím dochází ke zpomalování systému,
- nemožnosti nahlížení do datových aplikací používaných jinými odděleními,
- funkce, které se již delší dobu nepoužívají, nejsou profiltrované,
- systém občas padá a seká se.

## 4.6 SWOT ANALÝZA

Následující SWOT analýza vyplývá z předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V následující tabulce lze vyčíst silné a slabé stránky společnosti, které vedou z interního prostředí a příležitosti a hrozby, které mohou do budoucnosti ovlivnit chod společnosti.

Tab .č. 16: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Jednoduchá smlouva	Elektronická zpracování některých dat
Unikátní obchodní model	Produktová nabídka
Kvalifikovanost zaměstnanců	Nedostatečně propojený IS
Nabídka akvizičního produktu	Nedostatečná kvalita IS
Dlouhá tradice a silné zázemí mezinárodní finanční skupiny	
Příležitosti	Hrozby
Online přístup do zákaznického portálu	Neschopnost klienta splácet
Speciální produkt pro stále klienty	Růst nezaměstnanosti
Nový produkt	Pokles příjmů
Spojení s dalšími prodejci	Nová konkurence
Zlepšení IS	

### 4.6.1 Silné stránky

Jedna ze základních silných stránek společnosti je jednoduchá a přehledná smlouva o spotřebitelském úvěru vycházející ze zákonných požadavků. Jedná se o třístránkový dokument popisující všechny základní podmínky smluvního vztahu.

Unikátní obchodní model založený na vztazích mezi klienty a obchodními zástupci odlišuje podmínky poskytnutí úvěru i celkovou zákaznickou zkušenost od konkurence. Tento léty prověřený model je podpořen dlouhou tradicí nejen v České Republice a také stabilním a silným zázemím britské finanční skupiny IPF.

Se společností mohou spolupracovat jen obchodní zástupci, kteří projdou certifikací od ČNB a také školením na produkty a pravidla společnosti, což zaručuje kvalifikovanost všech osob, které se podílejí na poskytování úvěrů.

V rámci poměrně flexibilního nastavení produktů pro konkrétního zákazníka patří mezi silné stránka také existence akvizičního produktu START.

## 4.6.2 Slabé stránky

Vzhledem k postupnému zavádění nových funkcionalit určitých software dochází k určitým nesrovnalostem v elektronickém zpracování dat.

Již několikrát bylo zmíněno, že existence velkého množství systému podobného zaměření může způsobovat určitý nesoulad v jejich propojenosti a také v kvalitě evidovaných dat. Mnohdy je tento nesoulad způsoben i požadavky z mateřské společnosti, která se snaží systémy napříč svými trhy též unifikovat a propojovat, což pak na úrovni daného trhu může způsobit další nesoulady.

Na rozdíl od konkurence nabízí společnost jen 3 produkty a to půjčku Provident, kdy zákazník obdrží finance na účet. Je možné sjednat si bonusový balíček Plus, kdy zákazník může využívat různých benefitů (celková garance ceny, splátkové prázdniny). K těmto úvěrům si zákazník může sjednat pojištění. Jako poslední produkt, který společnost nabízí, je akviziční produkt START.

## 4.6.3 Příležitosti

Pro stávající a opakující se klienty by mohla být připravena speciální či výhodnější nabídka, která by zajistila jejich lepší retenci. Typicky se pro takové klienty v podobných společnostech připravují různé slevové balíčky nebo jiná zvýhodnění. Podmínkou ale vždy zůstává schopnost klienta splácet.

Jako další produkt by bylo možné se spojit s prodejci například elektra nebo dalšími prodejci s vybavením do domácnosti. Jednalo by se o účelový úvěr, který by do budoucna mohl přilákat více zákazníků.

Možné oslovení nových dodavatelů IT, kteří by mohli navrhnout aplikace a systémy, který by fungovaly jiným způsobem a byly vždy synchronizované napříč společností. Toto ale může být pro firmu velkou zátěží, a to ze jména z pohledu vysokých finančních nákladů nebo jiných požadavků ze skupiny IPF.

Některé společnosti nabízejí svým klientům možnost online přístupu do zákaznického portálu, kde mají pod kontrolou čerpání všech svých úvěrů u dané společnosti. Společnost PF podobný portál též připravuje, ale jeho spuštění a funkcionality jsou navázány na spuštění EET pro tento sektor, které bylo odloženo.

## 4.6.4 Hrozby

Za jednu z hlavních hrozeb je neschopnost klienta řádně splácet svou půjčku/půjčky. Pokud bude růst nezaměstnanost, tak bude společnost přicházet o potenciální zákazníky už jen z toho důvodu, že nebudou mít doložitelný příjem, popřípadě příjem nižší. V tomto případě nebude možné klientům možné poskytnout finanční prostředky v takové výši, o kterou by měli zájem.



Z důvodu aktuální situace je výrazně snížený příjem části obyvatel. Nejčastěji se jedná o osoby samostatně výdělečně činné, které musely svou činnost z důvodu nařízení vlády přerušit. Dalšími kategorie s poníženým příjmem jsou rodiče s menšími dětmi, které nemohou docházet do školy či školky, tudíž jeden z rodičů musí zůstat doma se sníženým příjmem ve formě ošetřovného neboli příspěvku na ošetřování člena rodiny (OČR).

I přesto, že je nyní vstup na trh spotřebitelských úvěrů velice obtížný z důvodu nutnosti složit minimální kapitál a získání licence od ČNB, není to nemožné. Pokud by se jednalo o rozšíření nabídky služeb již zavedené společnosti, úhrada základního kapitálu by nebyla problémem.

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě dříve provedených analýz bylo zjištěno, že společnost má několik rozdílných informačních systémů v oblasti CRM, které postupem času a neustálých aktualizací ztrácejí svou původní funkci, a to uchovávat informace o zákaznících a dokázat na ně v budoucnu reagovat.

Z analýzy FMEA byla vybrána vždy ta nejzávažnější vada z každého kroku procesu. Tyto vady pak mohou ovlivňovat efektivitu práce v kontaktním zákaznickém centru.

### 5.1 ZMĚNA PROCESŮ

Dle analýzy FMEA v analytické části vyšlo, že je v procesech identifikováno pět závažných rizik (z každého kroku procesu ten nejzávažnější), kterým je třeba věnovat větší pozornost. V této části diplomové práce budou popsány možné změny procesů pro snížení chybovosti a možných budoucích ztrát.

Tab. č. 17: Kritická rizika (vlastní zpracování)

Možná vada	P výskytu	Význam vady	P odhalení	RPN
Špatná osoba	3	4	7	84
Nedostatek příjmů	5	9	2	90
Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami	4	10	2	80
Chyby dat interního systému	2	8	7	112
Nesprávné telefonní číslo	5	9	2	90

#### 5.1.1 Špatná osoba

V případě vyplnění formuláře na webových stránkách odchází informace do seznamu obvolávaných. V některých případech se stává, že osoba, které se operátoři dovolají, o spotřebitelský úvěr nežádala. K této situaci může dojít kvůli nepozornosti klienta při zadávání telefonního čísla či kvůli úmyslně uvedenému kontaktnímu telefonnímu číslu jiné osoby.

Do systému pro odesílání žádosti operátorům by bylo možné vložit nutnost ověření telefonního čísla přes jednoduchou textovou zprávu s přístupovým heslem. Tímto by se snížila vytíženost operátorů o zbytečné hovory.

### **5.1.2 Nedostatek příjmů**

U nových zákazníků, kteří žádají o spotřebitelský úvěr, není možné po telefonu sdělit, zda bude možné čerpat finance v požadované výši. Informaci o schválení nebo zamítnutí žádosti o úvěr se zákazník dozvídá až po kontrole veškeré potřebné dokumentace od obchodního zástupce.

Jednoduchá orientační kalkulačka, která by umožnila operátorům na základě pár otázek vypočítat pravděpodobnou nabídku pro klienta, by snížila množství neschválených žádostí o úvěr, které obchodní zástupce řeší po kontrole související dokumentace. V případě výpočtů vychází obchodní zástupce z hlavních a vedlejších příjmů klienta a z jeho měsíčních výdajů. Tento údaj by tedy bylo možné zjistit již před odesláním žádosti o úvěr a zákazník by nemusel čekat na osobní schůzku s obchodním zástupcem.

### **5.1.3 Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami**

V případě, kdy klient nesouhlasí se nabídnutými smluvními podmínkami, které mu obchodní zástupce nabídl na základě ověření úvěruschopnosti, by mohla společnost zvážit možnost nabídnutí procentuální slevy z celkové částky.

Prvním možností by mohlo být navrhnutí malé slevy novým zákazníkům, kteří u společnosti ještě žádný úvěr v minulosti nečerpali. Tento krok by mohl společnost PF odlišit od ostatních a mohl by zajistit větší množství nových zákazníků.

V případě stálých klientů, kteří neměli v minulosti problém se splácením a nesouhlasí s aktuální nabídkou na čerpání nového spotřebitelského úvěru, by bylo dobré vytvořit pravidla, která by umožnila obchodním zástupcům nabídnout procentuální slevu již ověřenému zákazníkovi, díky které by klient mohl změnit názor a finance by nakonec využil.

### **5.1.4 Chyby dat interního systému**

Aktuálně společnost nabízí klientům možnost přehledu splátek jen v papírové podobě, kdy každou vybranou splátku zapisuje obchodní zástupce. V případě, že zákazník, který má standardně dle smlouvy hradit v hotovosti, ale pošle ji na bankovní účet, nemá od této platby potvrzení ze strany Provident Financial.

Jednoduchým řešením by byl již zmiňovaný zákaznický portál na webových stránkách společnosti, kde by měli zákazníci přehled o svých platbách, o celkové částce k doplacení úvěru a možnosti čerpání splátkových prázdnin. Do zákaznického portálu by se po uhrazení splátky a zaznačení obchodním zástupcem do své aplikace propisovaly platby, které proběhly na úvěrech zákazníka. Klient by mohl mít také přístup i k aktuálním nabídkám pro čerpání dalších financí. Pomocí tohoto zákaznického portálu by se taky snížila vytíženost zákaznické linky, kde značná část zákazníků volá pravidelně pro ověření platby či s otázkou na celkovou částku k doplacení úvěru.

Portál je v současné době ve vývoji a pevně spjat s datem spuštění EET pro nebankovní sektor, které bylo odloženo.

### **5.1.5 Nesprávné telefonní číslo**

Jelikož každé oddělení pracuje s jiným informačním systémem a jak již bylo zmíněno, tyto systémy spolu ne vždy spolupracují, v každém systému může být uloženo jiné kontaktní číslo na zákazníka. Nejaktuálnější telefonní číslo mají vždy osoby, které se se zákazníky pravidelně stýkají a těmi jsou tedy obchodní zástupci. K jejich systému, kde mají všechny informace o zákazníkovi, ale operátoři ze zákaznického centra nemají přístup.

Může se stát, že obchodní zástupci zapomenou uvést nové telefonní číslo na zákazníka i do systému kontaktního centra, proto tedy není možné zákazníka delší dobu kontaktovat a domluvit se s ním na splácení úvěru. V tomto případě by rozhodně pomohlo zavedení systému, ke kterému budou mít přístup všichni zaměstnanci společnosti a informace o klientech budou aktuálnější.

## **5.2 ZAVEDENÍ NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU**

Jak bylo zřejmé z analýzy, společnost by pomohlo zavedení nového informačního systému, který bude zahrnovat všechny informace o klientech, jejich úvěrech a dalších dat potřebných k vykonávání kvalitní práce.

Podmínkou na nový informační systém je mít možnost nahlížet do informací podaných všemi osobami, které jsou s klientem v kontaktu. Například při předání pohledávky na oddělení vymáhání pohledávek pak budou mít operátoři možnost nahlížet do všech těchto informací v rámci jednoho IS.

Dle výzkumné části a provedených rozhovorů s operátory a manažery byly definovány následující požadavky na nový informační systém:

- spojení všech informačních systémů do jednoho se všemi aktuálně uloženými informacemi o klientech,
- možnost filtrování informací o zákazníka podle oddělení (Servis, sales, CCU, CVP, OZ),
- ukládání informací na zabezpečený cloud,
- možnost přístupu na tabletu či mobilním telefonu,
- rychlá doba přechodu na nový IS,
- zaškolení zaměstnanců pře přechodem na nový IS.

### **5.2.1 Varianty systému**

Dle průzkumu trhu byly vybrány online systémy, které by bylo možné využít jako náhradu aktuálních systémů, které spolu nesynterizují informace.

### 5.2.1.1 FLOWii

Prvním systémem je Flowii, který je kompletně v českém jazyce, jelikož byl vytvořen na Slovensku. Flowii nabízí CRM software pro kontakt se zákazníky, kde je viditelná a přehledná historie kontaktů, které proběhly se zákazníkem (Flowii, 2020).

Obr. č. 12: Nový partner (Flowii, 2020)

Díky možnosti Organizace úkolů je možné systém používat pro administrativní oddělení, kde budou mít k dispozici přehledný seznam úkolů. Úkoly je možné třídit podle zaměstnance, který je má zpracovávat či dle názvu akce. V samostatných úkolech je možnost ukládání komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci a zákazníky za účelem vyřešení určité situace. Je možné vkládat i přílohy jako například smlouvy či jiné dokumenty zasílané zákazníkům (Flowii, 2020).

Obr. č. 13: Organizace úkolů (Flowii, 2020)

Flowii nabízí také rozesílání emailů zákazníkům. Součástí programu je také chat, kde je možné řešit obchodní záležitosti s kolegy a nadřízenými (Flowii, 2020).

Program řeší také interní procesy a to například docházkový systém. Díky aplikaci Flowii například v tabletu či telefonu je možné zaevidovat příhod a odchod ze zaměstnání, nabízí ale také

možnosti služební cesty či dovolené. Díky jednomu kliknutí je možné vytvořit PDF soubor, který slouží jako podklad pro mzdovou účetní (Flowii, 2020).

### Rozpis pracovní doby - listopad 2014

Firma s.r.o.

Placený čas	Trvání / hod.	Listopad 2014, pracovní dny: 20, svátky: 0																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
<b>003 Berka Ivan</b>	Saldo: + 10,12 hod.	Fond prac. času: 160 hod.							Placený čas spolu: 170,12 hod.							z toho produktivní: 146,12 hod.								
V práci	133,13 hod.							8,35					8,37	8,4	7	9,42	9,02			7,8	9,48	9,3	8,32	8,52
Služební cesta	13 hod.																							
Dovolená	24 hod. (3 d.)			8	8	8																		
<b>001 Veselá Janka</b>	Saldo: - 0,18 hod.	Fond prac. času: 160 hod.							Placený čas spolu: 159,82 hod.							z toho produktivní: 156,92 hod.								
V práci	156,21 hod.		9,4	7,12	7,95	6,72	6,17					7,77	6,43	8,67	9,33	7,78				8,05	7,3	8,15	8,02	5,93
Služebně	0,72 hod.				0,72																			
Lékař	2,9 hod.						1,87						1,03											

Obr. č. 14: Rozpis pracovní doby (Flowii, 2020)

Obr. č. 15: Evidence příchodů (Flowii, 2020)

Program také nabízí možnosti omezení přístupových práv, kdy je možné nastavit, jaké informace jsou zaměstnancům k dispozici a co vidí například majitel firmy (Flowii, 2020).

Díky cloudovému řešení je možné se do FLOWii přihlásit kdekoli, ať už v zaměstnání nebo při práci z domova. Společnost nabízí i zákaznickou podporu a správu a aktualizace softwaru, není tedy potřeba speciálně zaškolené zaměstnance na této pozici. Aktualizace informací v systému probíhá na základě nastavených intervalů, kdy nejkratší, který je možné nastavit, je 15 minut (Flowii, 2020).

Na webových stránkách je k dispozici online manuál, díky kterému je možné nastudovat funkcionality aplikace ještě před nákupem či před zavedením do provozu. V případě potřeby je možné zajistit i školení přímo od vývojářů, kdy cena za 1 hodinu školení je 1299 Kč. Školení je možné provést buď přímo v podniku nebo u poskytovatele služeb v Praze nebo v Nových Zámčích na Slovensku. Školení je možné absolvovat na:

- Začínáme s FLOWii – úvodní školení pro nové zákazníky
- CRM – obchod, úkoly a organizace událostí,
- Řízení zakázek a projektů,

d) Fakturace a finance (Flowii, 2020).

Cena pro všechny možné moduly školení je jednotná a to 1299 Kč za hodinu. Řízení zakázek a projektů a fakturace a finance je možné zaškolit jen na Slovensku. Zbylé dva moduly školení je možné provést i u zákazníka (Flowii, 2020).

Systém je možné využít na 30 dní zdarma, kdy je možné si nastavit, jaké funkcionality bude chtít společnost využívat, a dle toho se bude odvíjet cena za produkt. V nabídce jsou tedy 2 možnosti:

- a) **Flexi** – možnost vybrat si, jaké funkcionality bude chtít společnost používat, dle toho se odvíjí měsíční cena,
- b) **Premium** – jedná se o kompletní balíček všech nabízených služeb za 459 Kč/ měsíc za jednoho uživatele (Flowii, 2020).

Možnosti nákupu jsou dle počtu uživatelů. Při implementaci do větší společnosti s velkým množstvím zaměstnanců je možné si na webových stránkách zažádat o individuální nabídku. Je nabízena i sleva dle počtu zaplacených měsíců. Například při nákupu licence na 12 měsíců je možné získat slevu až 15% (Flowii, 2020).

#### **5.2.1.2 Millenium**

CRM software Millenium se zaměřuje na poskytování CRM řešení ve finančním sektoru. Je používán několika bankovními společnostmi jako například Komerční bankou, Českomoravskou stavební spořitelnou, ČSOB a velkým množstvím jiných společností v České a Slovenské republice (Millenium, 2020).

Díky tomuto systému je možné řešit prodejní procesy, kdy mají obchodníci online či offline přístup k informacím o zákazníkovi, celou jeho komunikační historii a sociální a demografické údaje. Díky přístupu přes tablet či mobilní telefon má obchodník možnost přístupu téměř kdekoli. CRM systém nabízí také schvalování obchodních procesů a vkládání smluví dokumentace. V rámci managementu obchodních příležitostí jsou k dispozici reporty prodeje dle různých kritérií či evidence potencionálních zákazníků (Millenium, 2020).

Marketingová část systému nabízí hromadné oslovování klientů přes email, SMS či telefonní hovor. Je možné sbírat a ukládat leady z webových formulářů či jiných zprostředkovatelských stránek. Nabízí také možnost získávání zpětné vazby od zákazníků pomocí vytvoření krátkých dotazníků (Millenium, 2020).

V rámci zákaznického servisu nabízí tzv. 360-stupňový pohled na klienta, díky kterému jsou všechny dostupné informace o klientovi na jednom místě. Jedná se tedy o základní informace o klientovi, čerpání produktů či služeb a s tím spojená smluvní dokumentace. Umožňuje také řízení podnětů a žádostí (Millenium, 2020).

Další z funkcí je interní komunikační systém, který umožní zefektivnění interní komunikace, kanál pro komunikaci se zákazníky a kvalitnější získávání informací o dění ve firmě (Millenium, 2020).

Díky Loan Processing System je možné řídit a automatizovat průběh žádosti o nový spotřebitelský úvěr. Dobu na zpracování žádosti je možné zkrátit až o 60%, je k dispozici aktuální přehled o nových a rozpracovaných žádostech o úvěr. Díky zvýšení efektivity dochází k časovým a personálním úsporám (Millenium, 2020).

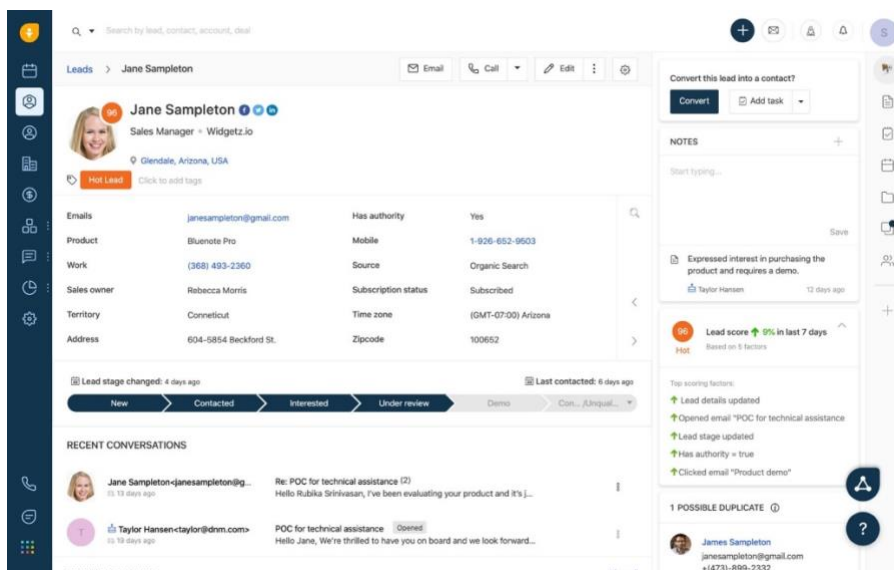
Millenium nabízí i návrh individuální webové aplikace či webového portálu na základě definovaných požadavků zákazníka. Součástí vývoje je i import existujících dat do nového systému, zaškolení zaměstnanců a implementace aplikace (Millenium, 2020).

Z důvodu individuálního přístupu každého CRM software společnost Millenium neuvádí na svých webových stránkách cenu za jednotlivé moduly či cenu kompletního systému (Millenium, 2020).

### 5.2.1.3 Freshworks

Freshsales nabízí efektivní zpracovávání leadů, ať už byly vytvořeny přes telefonickou komunikaci se zákazníkem či přes webové formuláře. Umožňuje také převedení emailových žádostí do systému. Na základě vložených informací je možné vidět o zákazníkovi všechna jeho uložená data a na základě těchto dat se zákazníkem dále komunikovat. Informace jsou uloženy chronologicky a umí zpracovávat informace z emailu, telefonických hovorů či přes osobní schůzky. V systému je možné také nastavit, kdo bude mít přístup do různých úrovní (Freshworks, 2020).

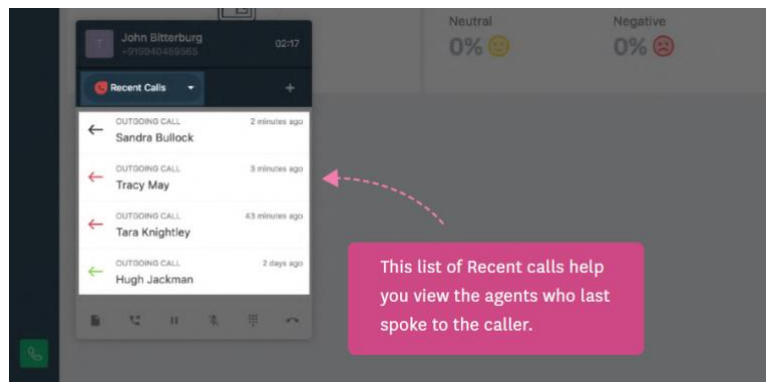
Díky možnosti spojení systému s bankou je možné vidět aktuální přípisy splátek klientů či naopak vyplacení úvěru na bankovní účet klienta (Freshworks, 2020).



Obr. č. 16: Karta klienta (Freshworks, 2020)

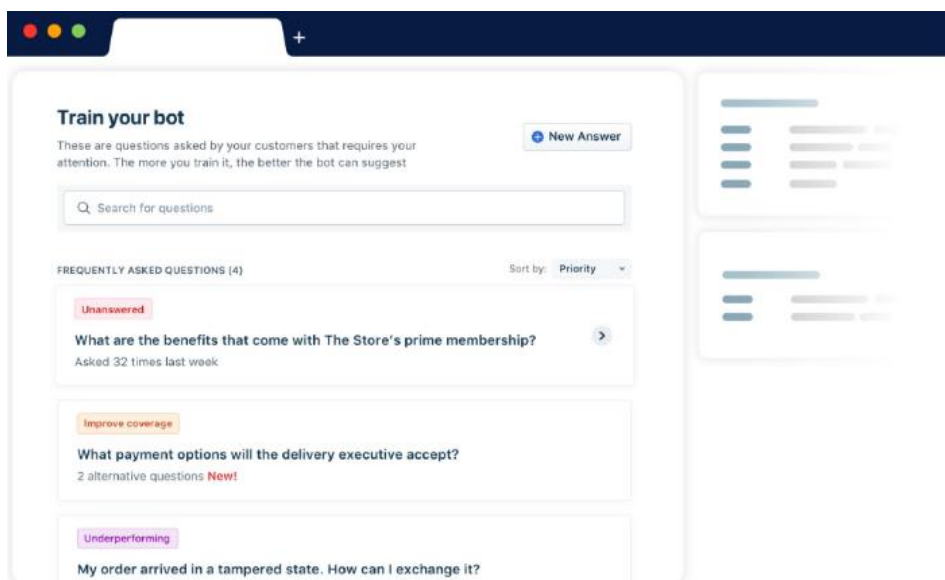


CRM software Freshsales nabízí také možnost zabudovaného telefonu přímo v systému. Jedná se o jednoduchou funkci, která nabízí okamžité vytočení telefonního čísla zákazníka dle informací uložených v systému. Freshcalls nabízí i možnosti evidenci zmeškaných hovorů a provedených hovorů v minulosti (Freshworks, 2020).



Obr. č. 17: Možnosti volání (Freshworks, 2020).

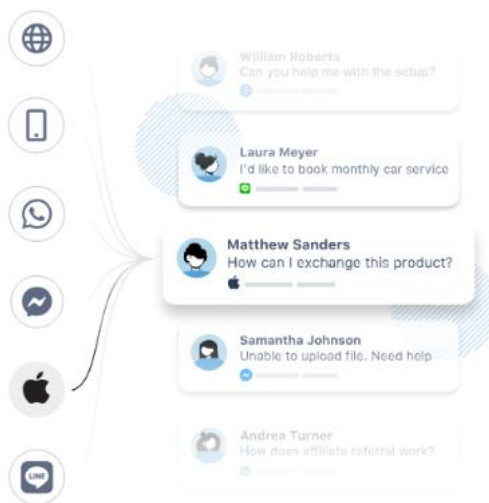
Využitím Freshchat by bylo možná online komunikace se zákazníky z různých komunikačních platform. Jedná se o unikátní software, který exportuje zprávy od zákazníků z několika platform do jedné a je možné zákazníkům odpovídat na jejich dotazy, které se často opakují, pomocí automatizované zprávy na základě rozeznání dotazu. Freshchat nabízí také možnost cílených zpráv na zákazníka dle jeho předchozího chování na webových stránkách (Freshworks, 2020).



Obr. č. 18: Automaticke odpovědi (Freshworks, 2020)

Platformy, ze kterých je možné exportovat zprávy do Freshchatu jsou:

- Whatsapp pro firmy,
- Apple chat pro firmy,
- Facebook Messenger,
- dotazy z webových stránek,
- kanál Line,
- zprávy z firemní aplikace (Freshworks, 2020).



Obr. č. 19: Platformy na sběr zpráv od klientů (Freshworks, 2020).

V následujících kapitolách je vypracován Lewinův model s fázemi na přípravu nového IS, zodpovědné osoby a síly vyvolávající proces změny. Následuje metoda RIPRAN, která identifikuje možná rizika při přechodu na nový IS a možnosti, jak jim předejít. Poslední část se zabývá dobou trvání přechodu na nový IS a to metodou PERT, která uvádí kroky při přechodu, dobu přechodu a kritickou cestu.

### 5.2.2 Lewinův model

Jako další analýza je Lewinův model, který pomáhá při změně v organizaci. Budou popsány hlavní fáze toto modelu, kdy se jedná o fáze rozmrazení, intervence a fixace. Dále budou identifikovány intervenčních oblastí, agent změny, sponzor změny advokát změny a síly vyvolávající proces změny.

### **5.2.2.1 Kroky Lewinova modelu**

#### **Fáze rozmrazení**

Cílem zavedení změny je zrušení stávajících CRM řešení a zavedení nového, který bude plně synchronizovatelný na všech zařízeních, na všech pobočkách a v kontaktním zákaznickém centru. Tuto změnu je potřeba důkladně promyslet hlavně z důvodu vysokých nákladů. Bude se jednat o úplně nový systém, který bude vytvořen na zakázku. Před zadáním je nutné zjistit, zda je firma na změnu dostatečně připravena, a to zda má dostatečnou kvalitu vybavení pro nainstalování nového programu. Pokud by to tak nebylo, náklady by se ještě zvýšily za nákup nového zařízení a změny by se již nemusela nevyplatit. Dalším důležitým bodem před přechodem na nový systém je zálohování dat zákazníků, aby nedošlo k její ztrátě. Také je důležité provést důkladné zaškolení zaměstnanců, aby věděli, jak s novým programem pracovat a aby nedocházelo k zneefektivnění procesů.

#### **Fáze změny**

Ve fázi změny dochází již při zahájení změny, kdy se připravuje finanční zhodnocení změny systému. Dochází také ke školení zaměstnanců a samostatný proces přechodu na nový informační systém a import zálohovaných dat. Součástí této fáze je i testování nového systému, který musí při finálním zavedení bez problémů fungovat. Tato fáze je detailně popsána pomocí metody PERT.

#### **Fáze zmrazení**

Z důvodu zavedení nového informačního systému napříč celé firmy bude jednoznačně zefektivnění práce všech zaměstnanců. Bude zrušeno podvojně vkládání nových informací, což výrazně sníží dobu změny informací v systému.

### **5.2.2.2 Identifikace intervenčních oblastí**

Změna se z největší částí týká oddělení IT, kteří budou muset vytvořit nové pracovní postupy pro práci s novým systémem a také musí projít kvalitním a důkladným zaškolením, aby mohli poskytovat kvalitní IT podporu. Změna se ale bude týkat všech zaměstnanců, jelikož se staré systémy budou rušit a dojde k okamžitému přechodu na systém nový.

### **5.2.2.3 Osoby působící v procesu změny**

#### **Agent změny**

Agent změny by byl ředitel divize pro IT, který by komunikoval s externí dodávající firmou. Agent změny bude zodpovědný za plánování změny, jejich realizaci, udržování a závěrečné vyhodnocení celého procesu změny. Hlavním úkolem agenta změny bude přesná identifikace požadavků na nový systém a její interpretace zhotoviteli nového informačního systému.

## **Sponzor změny**

Sponzorem změny bude skupina International Personal Finance (IPF), pod kterou společnost Provident Financial s.r.o. spadá.

## **Advokát změny**

Advokáti změny by v tomto případě byli všichni zaměstnanci, kteří přispívají a podporují přechod na nový CRM software. Zaměstnanci, kteří se systémem pracují, jsou důležití hlavně pro agenta změny, který právě od nich získává informace, jak by bylo možné systém vylepšit a čím by bylo možné zefektivnit jejich práci. Zaměstnanci ale nemají pravomoc a finance, aby se stali agenty změny.

### **5.2.2.4 Síly vyvolávající proces změny**

Z předchozích analýz, a to hlavně ze silných a slabých stránek společnosti vyplývá, že firmě by prospěla změna v informačním systému. Jeden z hlavních důvodů je úplnost a přesnost všech zpracovávaných informací o zákazníkovi.

Dalšími silami působící pro změnu je vysoké zefektivnění práce a rozšíření získávání informací ze systému jednotlivými zaměstnanci. Společnost se rozhodla pro zavedení změny také z důvodu zastaralého systému, který vyžaduje vysoké náklady na provoz a při změně části systému dlouhou prodlevu od zadání po implementaci.

Hlavní síly působící proti procesu změny jsou vysoké náklady jak na nový systém, tak na zaškolení zaměstnanců. Dalším důvodem, který by mohl bránit změně je rozsáhlost nového systému, její rozsáhlé specifikace a potřeby. Důležitá bude přesné interpretace zadání zhotoviteli.

## **5.2.3 Metoda RIPRAN**

Pokud se společnost rozhodne o vytvoření individuálního CRM systému, je potřeba identifikovat možná rizika, která mohou nastat v době zadání nového projektu a přechodu na nový IS. V rámci metody RIPRAN budou tato rizika identifikována a ohodnocena podle jejich pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizika. Ke každému riziku je uveden příklad opatření.

Rizika pro proces zařazení nového informačního systému jsou následující:

- nepochopení požadavků na nový systém,
- nedostatečná kvalita zařízení pro podporu nového systému,
- vysoké náklady na nový systém,
- nemožnost nainstalovat program na jiné zařízení,
- nemožnost převádění informací do jiných aplikací (zprávy, emaily),
- doba přechodu nebude dodržena,

- dlouhá doba přechodu,
- nedostatečné zaškolení zaměstnanců,
- nedostatečná úroveň IT podpory,
- vysoké náklady na školení,
- ztráta dat zákazníků,
- chybně převedená data zákazníků,
- nesynchronizovaný systém,
- nutnost získání nových přístupů,
- nutné časté aktualizace,
- nefungující systém,
- složitost systému,
- kolaps systému,
- nemožnost zaměstnanců vykonávat svou práci,
- neukládání nově vložených informací.

Vysokým rizikem při přechodu na nový informační systém firmy je v první řadě nepochopení zadání na nový systém. Kdyby k tomuto došlo, byly by zbytečně vynaloženy finanční prostředky pro systém, který by nesplňoval požadavky na změnu. S tímto je spojená i nedostatečná kvalita zařízení, na které je požadováno nový systém zavést. Je žádáno, aby byl systém možný spustit na stolním počítači, notebooku, tabletu či mobilním telefonu.

Dalšími možnými riziky je, že doba na vytvoření nového systému nebude dodržena a tím bude celý přechod prodloužen. Může také nastat chyba při přechodu a tím by došlo k odstávce služeb a tím pádem i k možnému nezadání nových informací.

Zaměstnanci, kteří budou s novým systémem pracovat, musí být před zavedením kvalitně proškolení. Jelikož se na systém nebude přecházet postupně ale najednou je potřeba, aby všichni věděli, jak správně zadávat informace a kde potřebné informace získají. S tím souvisí i zaškolení pro podporu tohoto systému.

V rámci přechodu na nový systém může nastat několik kritických situací, které by tento přechod zkomplikovaly. Jedním z možných rizik je, že se zaměstnanec nebude moci přihlásit pod svými přihlašovacími údaji a bude si muset žádat o nové, což je v některých případech dlouhý proces. Dále se může jednat o situaci, že se některé informace o zákaznících ztratí nebo nedojde k jejich přesunu. Může dojít také k tomu, že i v rámci nového systému nebudou data zákazníků synchronizována na všech zařízeních, jak bylo požadováno. Je také nutné, aby informace z interního systému bylo možné převádět do jiných aplikací, jako například pokud zaměstnanec klikne na telefonní číslo, aby ho to přeměrovalo na možnosti odeslání SMS zprávy nebo hovoru.

Pokud bude systém příliš složitý, tak se efektivnost zaměstnanců výrazně sníží. Je potřeba, aby byl systém srozumitelný i pro nové zaměstnance, aby nedocházelo ke zbytečně dlouhému školení a případnému doškolení stávajících zaměstnanců, což by výrazně zvýšilo náklady a snížilo efektivitu. V rámci přechodu může dojít i k tomu, že systém nebude fungovat nebo že dojde k celkovému kolapsu. Pokud by k této situaci došlo, nebylo by možné ani ukládat nové informace o zákaznících. Může také nastat situace, kdy budou potřebné časté aktualizace na vylepšení zjištěných chyb.

#### **5.2.3.1 Ohodnocení rizik**

Vysvětlení zkratk v následující tabulce:

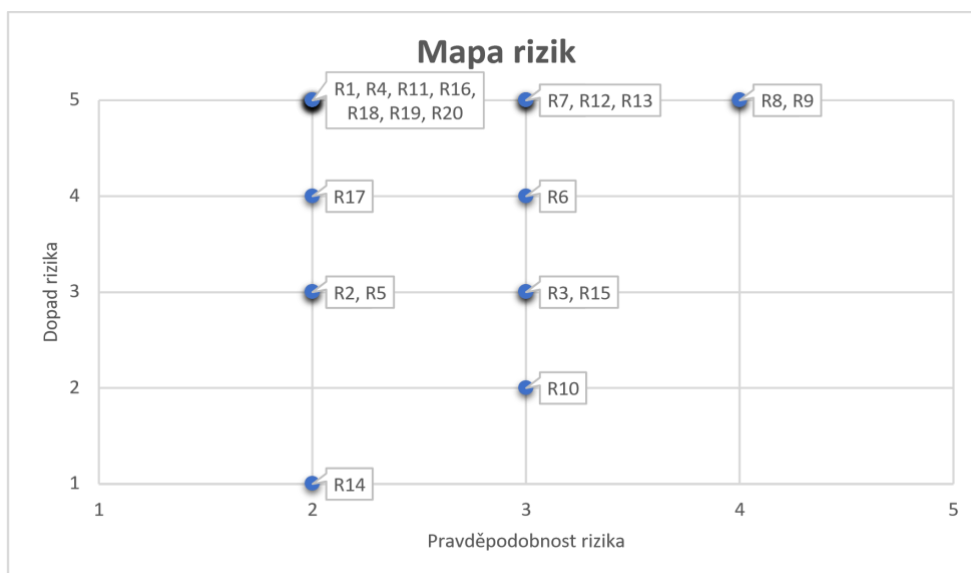
Riziko	popis určitého rizika
Scénář	pravděpodobný scénář, pokud riziko nastane
P	pravděpodobnost určitého rizika
DR	dopad určitého rizika
HR	hodnota rizika ( $=P*DR$ )
Opatření	možné opatření pro snížení pravděpodobnosti dopadu
NP	nová hodnota pravděpodobnosti rizika po aplikaci ošetření
NDR	nová hodnota dopadu rizika po aplikaci ošetření
NHR	nová hodnota rizika po aplikaci opatření

Tab. č. 18: RIPRAN hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Označení	Riziko	P	DR	HR	Opatření	NP	NDR	NHR
1	Nepochopení požadavků	2	5	10	Zadání přesných specifikací na projekt	1	4	4
2	Nedostatečná kvalita zřízení pro podporu nového systému	2	3	6	Kontrola minimálních požadavků na nový systém	1	2	2
3	Vysoké náklady na nový systém	3	3	9	Zadání přesného rozpočtu na projekt	2	3	6
4	Nemožnost nainstalovat program na tablet, mobilní telefon	2	5	10	Specifikovat potřebu v zadání projektu	1	3	3
5	Nemožnost převádění informací do jiných aplikací	2	3	6	Propojení všech aplikací s novým systémem	1	3	3
6	Doba přechodu nebude dodržena	3	4	12	Jasná specifikace doby přechodu	2	3	6
7	Dlouhá doba přechodu	3	5	15	Přechod na nový systém přes noc nebo v době svátků	1	2	2
8	Nedostatečné zaškolení zaměstnanců	4	5	20	Školení provádět s předstihem s možností práce ve zkušebním provozu	2	3	6
9	Nedostatečná úroveň IT podpory	4	5	20	Opakované školení s předstihem s vývojáři nového systému	2	3	9
10	Vysoké náklady na školení	3	2	6	Jednorázové kvalitní školení	2	2	4
11	Ztráta dat zákazníků	2	5	10	Zálohování dat na externí server	1	3	3
12	Chybně převedena data zákazníků	3	5	15	Kontrola a zálohování dat	2	3	6
13	Nesynchronizovaný systém	3	5	15	Zkušební provoz pro zajištění synchronizace informací	2	3	6
14	Nutnost získání nových přístupů	2	1	2	Předčasné přidělení nových přístupových kódů	1	1	1
15	Nutné časté aktualizace	3	3	9	Zkušební provoz pro zjištění možných chyb v systému	1	3	3
16	Nefungující systém	2	5	10	Zkušební provoz	1	4	4
17	Složitost systému	2	4	8	Přesné specifikace pro složitost systému	1	3	3
18	Kolaps systému	2	5	10	Aktualizace systému	1	5	5
19	Nemožnost zaměstnanců vykonávat svou práci	2	5	10	Zkušební provoz, kvalitní zaškolení	1	4	4
20	Neukládání nově vložených informací	2	5	10	Aktualizace systému ideálně po zkušebním provozu	2	3	6

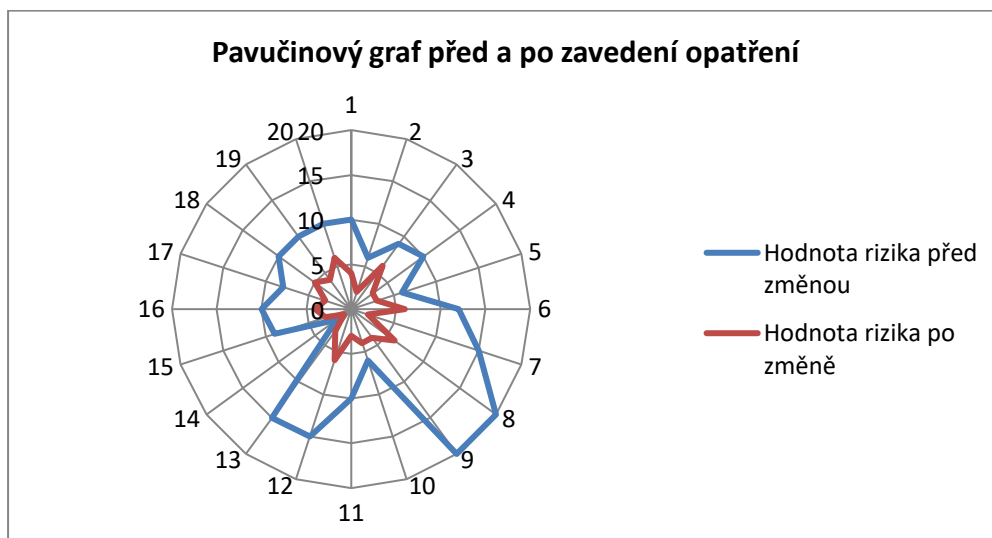
### 5.2.3.2 Mapa rizik a pavučinový graf

V následujícím grafu je zobrazena mapa rizik, kdy vidět hodnoty rizik před zavedením potřebných opatření. Rizikům objevujícím se v horní části tabulky je důležité věnovat větší pozornost a zavádět opatření ještě před zahájením procesu. Jedná se o rizika, kdy hodnota dopadu je rovna hodnotě 5.



Graf č. 1: Mapa rizik (vlastní zpracování)

Na grafu č.2 je graficky zobrazeno, jaké byly hodnoty před zavedením opatření (modrá pavučina) a po zavedení uvedených opatření (červená pavučina). Hodnoty rizika jsou po zavedení opatření výrazně nižší, je tedy doporučeno aplikovat co nejvíce uvedených opatření pro maximální minimalizaci rizika.



Graf č. 2: Pavučinový graf před a po zavedení opatření (vlastní zpracování)



## 5.2.4 Metoda PERT

V případě se se společnost rozhodne pro výběr individuálně vytvořeného IS, je nutné stanovit dobu přechodu. Pro výpočet doby trvání přechodu na nový IS byla zvolena metoda PERT, která upřesní časový a obsahový harmonogram. Přechod je rozplánován po konkrétních činnostech a odhadem jejich doby trvání, metoda PERT umožní přiblížení procesu změny, aby nenastaly závažné komplikace v průběhu projektu.

Pro proces zavedení nového informačního systému bylo definováno 20 činností, které jsou popsány v tabulce č. 21. Všem činnostem byly přiřazeny vztahy k navazujícím činnostem a také definovány dny, po které by mohly činnosti trvat a to vždy z optimistického (a), pesimistického (b) a nejpravděpodobnějšího (m) hlediska. Z těchto odhadů vyšel pomocí vzorce pro PERT  $(a+4m+n)/6$  výsledek, který je zobrazený ve sloupci t (ij) a zobrazuje očekávanou dobu trvání činnosti.

Tab. č. 19: Seznam činností při zavedení nového (vlastní zpracování)

Údaje o postoupnosti trvání projektu		
Označení činnosti	Popis činnosti	Předcházející činnost
A	Analýza současného stavu	/
B	Stanovení cíle nového projektu	A
C	Vytvoření plánu projektu	B
D	Průzkum dodavatelů	C
E	Finanční zhodnocení	D
F	Výběr dodavatele	E
G	Konzultace s dodavatelem	E
H	Zajištění minimálních požadavků na přístroje	F, G
I	Návrh obsahu a vzhledu	H
J	Schválení obsahu a vzhledu	I
K	Vytvoření systému	J
L	Testování systému	K
M	Oprava chyb v systému	L
N	Sepsání postupů pro práci se systémem	M
O	Školení IT podpory	K, N
P	Školení zaměstnanců	K, N
Q	Zkušební provoz	O, P
R	Oprava chyb zjištěných ve zkušebním provozu	Q
S	Spuštění systému	R
T	Analýza systému v provozu	S

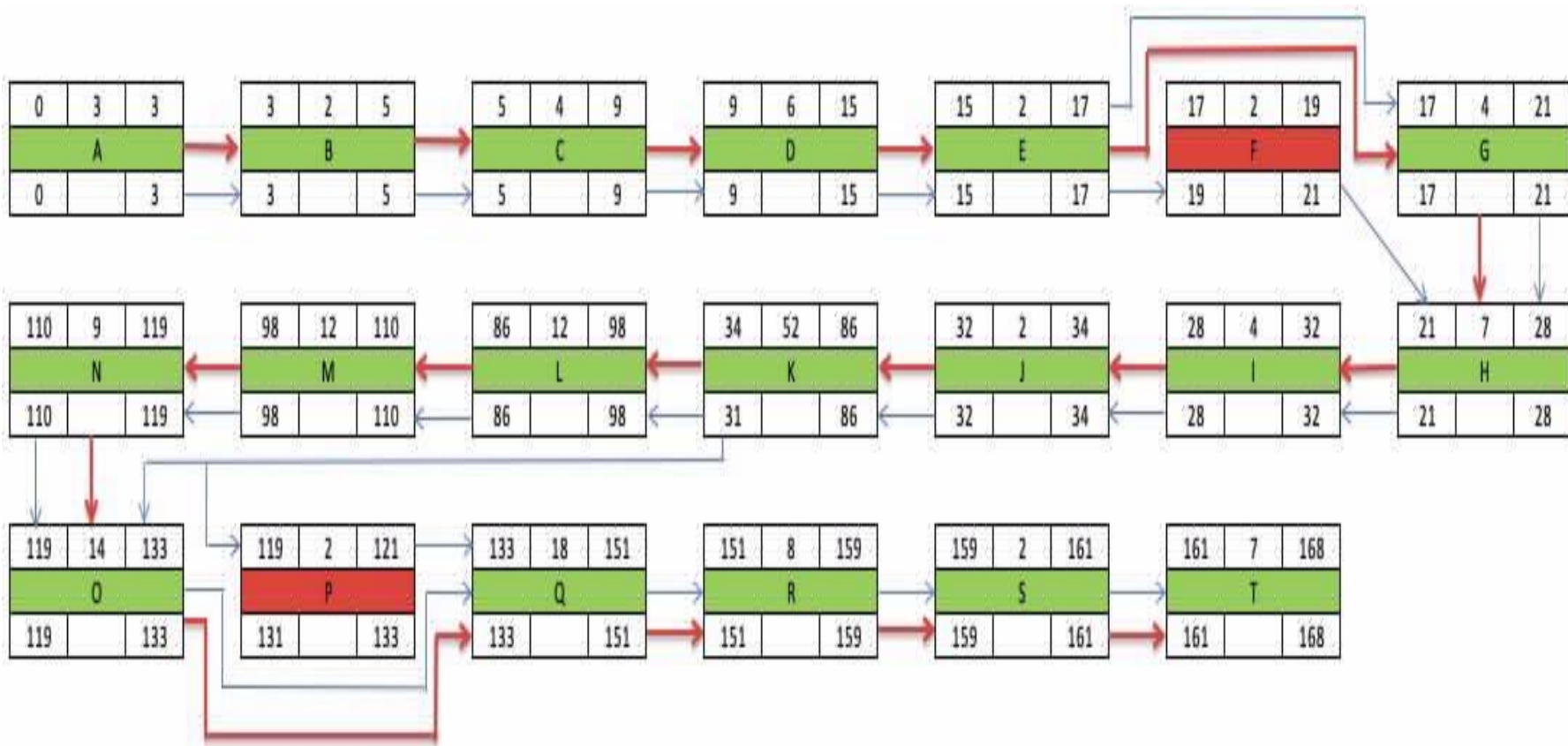
Z hodnot z tabulky byly vypočítány statistické ukazatele rozptylu a směrodatné odchylky. V návaznosti na toto byly stanoveny hodnoty začátku přípustného (ZP). Začátku možného (ZM), dále hodnoty konce přípustného (KP) a konce možného (KM).

Z těchto hodnot jsou následně určeny rezervy projektu, díky nimž je určena kritická cesta, která je uvedena pomocí uzlového diagramu. Kritická cesta trvá 168 dní a prochází přes činnosti AB-C-D-E-G-H-I-J-K-L-M-N-O-Q-R-S-T. Kritická cesta je v uzlovém diagramu zobrazena červenými šipkami. Vysvětlivky pro následující tabulku:

<b>a</b>	optimistický odhad trvání činnosti (nejkratší)
<b>b</b>	pesimistický odhad trvání činnosti (nejdelší)
<b>m</b>	normální odhad trvání činností (nejpravděpodobnější)
<b>t(ij)</b>	očekávaná doba činnosti
<b><math>\sigma^2</math></b>	rozptyl trvání činností
<b>ZM</b>	začátek možný
<b>KM</b>	konec možný
<b>ZP</b>	začátek přípustný
<b>KP</b>	konec přípustný
<b>RC</b>	celkové rezervy

Tab. č. 20: Tabulka PERT (vlastní zpracování)

Údaje o postoupnosti trvání projektu			Doba trvání (dny)				Statistické ukazovatele		Termíny zahájení a ukončení činností				
Označení	Popis činnosti	Předchozí	a	m	b	t(ij)	$\sigma^2$	$\sigma$	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Analýza současného stavu	/	2	3	4	3	0,111	0,333	0	3	0	3	0
B	Stanovení cíle nového projektu	A	1	2	3	2	0,111	0,333	3	5	3	5	0
C	Vytvoření plánu projektu	B	3	4	5	4	0,111	0,333	5	9	5	9	0
D	Průzkum dodavatelů	C	5	6	7	6	0,111	0,333	9	15	9	15	0
E	Finanční zhodnocení	D	1	2	3	2	0,111	0,333	15	17	15	17	0
F	Výběr dodavatele	E	1	2	3	2	0,111	0,333	17	19	19	21	2
G	Konzultace s dodavatelem	E	3	4	5	4	0,111	0,333	17	21	17	21	0
H	Zajištění minimálních požadavků na přístroje	F, G	5	6	13	7	1,778	1,333	21	28	21	28	0
I	Návrh obsahu a vzhledu	H	3	4	5	4	0,111	0,333	28	32	28	32	0
J	Schválení obsahu a vzhledu	I	1	2	3	2	0,111	0,333	32	34	32	34	0
K	Vytvoření systému	J	50	51	58	52	1,778	1,333	34	86	34	86	0
L	Testování systému	K	11	12	13	12	0,111	0,333	86	98	86	98	0
M	Oprava chyb v systému	L	11	12	13	12	0,111	0,333	98	110	98	110	0
N	Sepsání postupů pro práci se systémem	M	7	8	15	9	1,778	1,333	110	119	110	119	0
O	Školení IT podpory	K, N	10	12	26	14	7,111	2,667	119	133	119	133	0
P	Školení zaměstnanců	K, N	1	2	3	2	0,111	0,333	119	121	131	133	12
Q	Zkušební provoz	O, P	15	18	21	18	1	1	133	151	133	151	0
R	Oprava chyb zjištěných ve zkušebním provozu	Q	5	8	11	8	1	1	151	159	151	159	0
S	Spuštění systému	R	1	2	3	2	0,111	0,333	159	161	159	161	0
T	Analýza systému v provozu	S	5	7	9	7	0,444	0,667	161	168	161	168	0



Obr. č. 20: Uzlový diagram (vlastní zpracování)

## 6 FINANČNÍ ZHODNOCENÍ

Přechod na nový informační systém je finančně náročný a orientační kalkulace závisí převážně na nabídkách od společností, které se přihlásí do konkurzu.

Celkový přehled nákladů na nový informační systém pro společnost Provident Financial s.r.o. je rozdělen na několik dílčích částí. Hlavním složkou nákladů je měsíční pronájem/nákup nového CRM řešení a druhou část nákladů tvoří jednorázové náklady na zaškolení zaměstnanců.

Jelikož se při začátku přechodu definovalo, že aktuální stolní počítače, notebooky, tablety a firemní telefony se měnit nebudou a musí splňovat minimální požadavky na nový systém, není nutné počítat s náklady na pořízení nových zařízení.

V případě, že by se společnost rozhodla, že využije vytvoření individuálního nového CRM řešení dle svých zvolených požadavků, je nutné provést komplexní průzkum společností nabízející tuto možnost. Na základě definování požadavků je možné oslovit společnosti, které toto nabízejí (např. Millenium) a zažádat si o přesnou kalkulaci nákladů na nový systém.

Pokud si společnost zvolí CRM řešení, které nabízí společnost Flowii je dle přístupné kalkulace na stránkách Flowii.cz je cena měsíčního pronájmu pro 80 uživatelů 33 048 Kč. Jedná se o orientační kalkulaci, jelikož společnost nabízí nabídku na míru při nákupu kompletního řešení pro více než 10 uživatelů (Flowii, 2020).

Zaškolení zaměstnanců proběhne pomocí externího specialisty, který bude na novém systému pracovat. Zaškolení proběhne na etapy ještě před spuštěním provozu. Náklady na zaškolení jsou orientační, protože je není možné odhadnout z důvodu složitosti systémů a počtu zaměstnanců, kteří budou s novým systémem pracovat. Zaučování bude probíhat několikrát před spuštěním nového systému, jelikož není možné zaučit všechny zaměstnance najednou a na jednom místě. Společnost Flowii nabízí možnost školení za 1299 Kč/hod. Jednorázová cena nákladů na školení pak bude závislá na počtu hodin, které bude potřeba na školení na nový CRM systém (Flowii, 2020).

Předpokládá se využití školení na „Začínáme s FLOWii“ a „CRM – obchod, úkoly a organizace událostí“. Délka školení pro jednoho zaměstnance se předpokládá na 4 hodiny. Na každém školení je možné, aby bylo přítomno 10 osob pro možnost individuálního vysvětlení funkcí v případě nepochopení funkcionalit systému. Při předpokladu, že bude nový informační systém Flowii využívat 80 zaměstnanců na kontaktním zákaznickém centru jsou kalkulace následující:

- 33 048 Kč měsíčně za pronájem systému (nejedná se o cenu při nabídce na míru)
- 20 784 Kč jednorázový náklad za školení „Začínáme s FLOWii“,
- 20 784 Kč jednorázový náklad za školení „CRM – obchod, úkoly a organizace událostí“ (Flowii, 2020).

## 6.1 PŘÍNOSY ZMĚNY

Z důvodu velké finanční náročnosti na zakoupení nového systému a jeho následné implementace jsou přínosy hlavně v efektivitě vedení hovoru a poskytování úplných a přesných informací zákazníkovi.

V případě využívání jednoho systému odpadnou náklady na využívání vícero systémů, doba návratnosti této investice bude delší, možnosti propočtů přesné doby návratnosti je možné provést až po vybrání dodavatele nového CRM řešení.

Zvýšení efektivity práce je možné měřit již od přechodu na nový CRM software a po podrobném zaškolení zaměstnance na nový systém. Na začátku je nutné počítat s větší chybovostí operátorů, při důkladném a pravidelném školení je možné tuto chybovost minimalizovat.

Operátorům odpadne nutnost vyhledávání informací pro zákazníka ze systémů z různých oddělení (ne vždy je operátor zaškolen na všechny systémy). Operátor bude mít k dispozici všechny dostupné informace o klientovi na jednom místě. Předávání informací se tedy stane rychlejší a kvalitnější.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo identifikovat a analyzovat rizika při průběhu zakázky podnikem od počátečního kontaktu se zákazníkem, přes kalkulaci, podpis smlouvy, a v některých případech až po vymáhání dlužné částky v případě prodlení klienta.

Teoretická část diplomové práce sloužila jako podklad pro porozumění zadané problematice. Obsahuje popis důležitých pojmů jako je riziko, nebezpečí či dopad rizik, které jsou využité v analýzách. Dále jsou v teoretické části specifikovány metody analýz, které byly použity při vytvoření analytické části diplomové práce.

V následující kapitole byly uvedeny základní informace o společnosti Provident Financial, popsán její sortiment poskytovaných služeb a produktů. Kapitola tak obsahuje výpis ocenění, která společnost získala díky dlouhému působení na českém trhu.

Analytická část se zaměřuje na přesný průběh zakázky podnikem od počáteční poptávky produktů, splnění předem daných podmínek pro čerpání financí, poskytnutí spotřebitelského úvěru a jeho splácení. V případě prodlení zákazníka se splátkami byl popsán i proces vymáhání pohledávek a jejich případné postoupení jiným inkasním společností. V souvislosti s každým krokem v procesu byla vypracována FMEA analýza i s opatřeními pro snížení dopadu rizik. Pro pochopení vnějšího okolí byla vypracována analýza SLEPT a Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Ve společnosti byl také proveden výzkum formou osobního rozhovoru. Analytická část je zakončena SWOT analýzou na shrnutí silných a slabých stránek společnosti a jejich příležitostí a hrozeb.

Z každého kroku procesu byla vybrána nejrizikovější činnost a na tu byl vytvořen návrh jejího řešení či alespoň minimalizaci. Jedná se o ošetření, která v některých případech vyžadují minimální investice například v možnosti předběžné kalkulace. Jsou k dispozici také základní informace o možných CRM systémech. Na základě provedených analýz byl vypracován návrh na proces změny nového informačního systému i s definovanými požadavky, které vyplynuly z výzkumné části na nový informační systém. Metoda RIPRAN analyzovala možná rizika, se kterými je možné se v průběhu přechodu na nový IS setkat. V návaznosti na definovaná rizika byla navržena opatření pro jejich minimalizaci. Návrhová část je zakončena finančním vyhodnocením přechodu na nový informační systém.

## SEZNAM LITERATURY

- Bankovní registr clientských informací (online) 2019. (cit. 2019-12-12). Dostupné z <https://www.cbcb.cz>
- BOHUŠOVÁ, Vladimíra. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 12. prosince 2019
- BOSNIČOVÁ, Nina a Linda SOKAČOVÁ. Provident Financial – jedna z prvních firem, která úspěšně prošla auditem „rovné příležitosti“. FeminismusCZ (online). 2009 (cit. 2019-12-14). Dostupné z: <https://www.feminismus.cz/cz/clanky/provident-financial-jedna-z-prvnich-firem-ktera-uspesne-prosla-auditem-rovne-prilezitosti>
- BUČKOVÁ, V. K čemu slouží úvěrové registry? (online). 2013 (cit. 2019-12-12). Dostupné z: [http://www.finance.cz/zpravy/finance/210471-k-cemu-slouzi-uverove-registry-/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/210471-k-cemu-slouzi-uverove-registry/)
- Cofidis (online). Cofidis, 2020 (cit. 2020-05-09). Dostupné z: <https://www.cofidis.cz>
- Česká národní banka [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/harm\\_stat\\_data/mfi\\_komentar.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html)
- Český Provident získal ocenění Superbrands / Provident Financial s.r.o.. Provident Financial s.r.o. (online). Copyright © Copyright 2013 (cit. 14.04.2019). Dostupné z: <https://www.providentfinancial.cz/NewsDetail/66> (a)
- DUPAL, Libor, Otakar SCHLOSSBERGER a Petr TOMAN. Umíme si půjčovat?: (podepsat můžeš, přečíst musíš!). Praha: Sdružení českých spotřebitelů, 2006. Průvodce spotřebitele. ISBN 80-239-8484-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- DVOŘÁK, Petr. Bankovníctví pro bankéře a klienty. Praha: Linde, 2005. Vysokoškolská učebnice (Linde). ISBN 80-7201-515-x.
- FLOWii [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/cz/>
- Freshworks [online]. Freshworks, 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.freshworks.com/>
- FRIDRICHOVÁ, Zora. 2019. Interview. Provident Financial, s.r.o. Masarykova 410/28, Brno. 6. října 2019
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HomeCredit: Flexibilní půjčka (online). Brno: Home Credit, 2020 (cit. 2020-05-09). Dostupné z: [https://www.homecredit.cz/pujcky?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=CZ|HC|Search|Brand|Bmm&utm\\_content=Brand|Home\\_Credit|bmm&utm\\_term=%2Bhome%20%2Bcredit\\_b\\_c&gclid=CjwKCAjwqdn1BRBREiwAEbZcR8IVaEGuBPfSkPHP5Y6pywvVtV03v61axzdc70HB-Seh1LAXrNB17hoCyPQQAvD\\_BwE](https://www.homecredit.cz/pujcky?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=CZ|HC|Search|Brand|Bmm&utm_content=Brand|Home_Credit|bmm&utm_term=%2Bhome%20%2Bcredit_b_c&gclid=CjwKCAjwqdn1BRBREiwAEbZcR8IVaEGuBPfSkPHP5Y6pywvVtV03v61axzdc70HB-Seh1LAXrNB17hoCyPQQAvD_BwE)
- Justice. Výpis z obchodního rejstříku (online). c2012-2015 (cit. 2019-10-13). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=162703&typ=PLATNY>
- KALA, David. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 12. prosince 2019



KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení – teorie pro praxi, Praha: C. H.Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

LUTIŠANOVÁ, Michaela. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 12. prosince 2019

MANAGEMENTMANIA. Ishikawův diagram (online). Copyright © 2011 (cit. 13.12.2019). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>.

Měšec CZ. Zákon o spotřebitelském úvěru (nový) | Zákon č. 257/2016 Sb - HLAVA III - INFORMAČNÍ POVINNOSTI VŮČI SPOTŘEBITELI (online). 2019 (cit. 2019-12-15). Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-spotrebitelskem-uveru-2016/uplne/#cast8>

MIKLÁŠ, Daniel. Analýza PERT v MS Project. Pracujte na počítači EFEKTIVNĚ! [online]. [cit. 2020-05-24].

Dostupné z: <http://www.efektivne.eu/analyza-pert-v-ms-project.html>

Millenium [online]. Praha: Millennium Services, 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z:

<https://www.millennium.cz/>

Nebankovní registr klientských informací (online) 2019. (cit. 2019-12-12). Dostupné z <https://www.cncb.cz>

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PEŠOVÁ, Nikola. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 12. prosince 2019

POLEČOVÁ, Lucie. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 22. října 2019

Použití jména Člověk v tísní v reklamě Providentu. Člověk v tísní (online). Jan Kamenický, ©2013 (cit. 2019-10-13). Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/pouziti-jmena-clovek-v-tisni-v-reklame-providentu-737gp>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Metody, nástroje a techniky pro rizikové inženýrství. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04842-9.

Profi Credit (online). Praha, 2020 (cit. 2020-05-09). Dostupné z: <https://www.proficredit.cz>

Provident Financial (online). Praha, 2019 (cit. 2019-11-02). Dostupné z: <https://www.provident.cz>

Provident Financial (online). Praha, 2020 (cit. 2020-5-20). Dostupné z: <https://www.provident.cz>

Provident získal licenci od České národní banky! | Blog | Provident. Provident | Půjčka zdarma, Online půjčka, Půjčka v hotovosti (online). Dostupné z: <https://www.provident.cz/blogs/provident-ziskal-licenci-cnb>

PŮLPÁNOVÁ, S. Komerční bankovníctví v České republice. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4511-801.

RIPRAN [online]. Lysice [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://ripran.cz>

REJNUŠ, Oldřich. Peněžní ekonomie: (finanční trhy). 5., aktualiz. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4044-9.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024722526.

Sbírka zákonů: Zákony pro lidi (online). AION CS, 2020 (cit. 2020-05-09). Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz>

SIVÁKOVÁ, Martina. Interview. Provident Financial s.r.o. Masarykova 26-30, 602 00 Brno. 18. října 2019

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. a vyd. Praha: Grada, c2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SOLUS (online). 2019 (cit. 2019-12-12). Dostupné z: <https://www.solus.cz/hlavni-stranka/>

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Úvěry a půjčky. Finance.cz (online). Mladá fronta, 2020 (cit. 2020-03-28). Dostupné z:

<https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/hotovostni-pujcky/abeceda-hotovostnich-uveru/druhy-uveru/>

VEBER, Jaromír a spol. 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Získali jsme certifikaci Top Employers!. Provident (online). ©2019 (cit. 2019-10-13). Dostupné z: <https://kariera.provident.cz/blog/ziskali-jsme-certifikaci-top-employers> (b)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČNB	Česká Národní banka
PF	Provident Financial
IPF	International Personal Finance
OZ	Obchodní zástupce
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
IT	Information technology
Kč	Koruna česká
ČR	Česká republika
BRM	Business Relationship Manager
IS	Informační systém
NRKI	Nebankovní registr klientských informací
BRKI	Bankovní registr klientských informací
SOLUS	Sdružení na Ochranu leasingu a Úvěru Spotřebitelům
CVP	Centrální vymáhání pohledávek
IČO	identifikační číslo osoby
OP	Občanský průkaz
tzn.	to znamená
CRM	Customer Relationship Management

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Doporučené metody pro řešení rizika ve firmě.....	27
Tab. č. 2: Hodnocení významu vady .....	29
Tab. č. 3: Hodnocení očekávaného výskytu vad .....	29
Tab. č. 4: Hodnocení odhalitelnosti vady .....	30
Tab. č. 5: Míra rizika RPN.....	30
Tab. č. 6: Stupnice hodnocení rizik .....	31
Tab. č. 7: Stupnice závažnosti rizika.....	32
Tab. č. 8: Zákaznická poptávka možné vady.....	50
Tab. č. 9: Forma poskytnutého úvěru.....	51
Tab. č. 10: Vznik právního vztahu možné vady.....	51
Tab. č. 11: Neplnění podmínek poskytnutí spotřebitelského úvěru možné vady.....	51
Tab. č. 12: Hrubé porušování smluvních podmínek možné vady .....	52
Tab. č. 13: Kritická rizika .....	52
Tab. č. 14: Vývoj nezaměstnanosti za posledních 5 let .....	55
Tab. č. 15: Průměrná mzda v ČR za posledních 5 let.....	55
Tab. č. 16: SWOT analýza.....	63
Tab. č. 17: Kritická rizika .....	66
Tab. č. 18: RIPRAN hodnocení rizik.....	79
Tab. č. 19: Seznam činností při zavedení nového .....	81
Tab. č. 20: Tabulka PERT .....	83

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Mapa rizik.....	80
Graf č. 2: Pavučinový graf před a po zavedení opatření .....	80

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí.....	35
Obr. č. 2: SWOT analýza.....	36
Obr. č. 3: Kroky Lewinova modelu .....	37
Obr. č. 4: Diagram poskytnutí úvěru .....	38
Obr. č. 5: Logo společnosti.....	39
Obr. č. 6: Pojištění Komplex.....	40
Obr. č. 7: Telefonická poptávka .....	43
Obr. č. 8:: Prodlení se splátkami.....	47
Obr. č. 9: Hrubé porušování smluvních podmínek.....	49
Obr. č. 10: HDP na obyvatele v PPS.....	54
Obr. č. 11: Výše meziroční úrokové sazby.....	56
Obr. č. 12: Nový partner .....	69
Obr. č. 13: Organizace úkolů.....	69
Obr. č. 14: Rozpis pracovní doby .....	70
Obr. č. 15: Evidence příchodů.....	70
Obr. č. 16: Karta klienta .....	72
Obr. č. 17: Možnosti volání.....	73
Obr. č. 18: Automatické odpovědi .....	73
Obr. č. 19: Platformy na sběr zpráv od klientů.....	74
Obr. č. 20: Uzlový diagram .....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. I.: Informace ve smlouvě o spotřebitelském úvěru

Příloha č. II: FMEA analýza

## **Příloha I.**

### **Informace ve smlouvě o spotřebitelském úvěru**

*(1)* Smlouva o spotřebitelském úvěru musí vždy obsahovat tyto informace:

*a)* druh spotřebitelského úvěru,

*b)* kontaktní údaje smluvních stran, a je-li spotřebitelský úvěr zprostředkován, též kontaktní údaje zprostředkovatele, zejména poštovní adresu pro doručování, telefonní číslo, popřípadě adresu pro doručování elektronické pošty,

*c)* celkovou výši spotřebitelského úvěru a podmínky jeho čerpání,

*d)* dobu trvání spotřebitelského úvěru, není-li to možné, způsob jejího určení,

*e)* určení zboží nebo služby a jejich cenu, která by byla placena bez využití spotřebitelského úvěru, jde-li o spotřebitelský úvěr ve formě odložené platby za zboží nebo službu nebo vázaný spotřebitelský úvěr,

*f)* zápůjční úrokovou sazbu, podmínky upravující použití této sazby a popřípadě údaj o jakémkoliv indexu nebo referenční úrokové sazbě použitelné pro počáteční zápůjční úrokovou sazbu, jakož i o době, podmínkách a postupu pro změnu zápůjční úrokové sazby; uplatňují-li se za různých okolností různé zápůjční úrokové sazby, uvádějí se tyto informace o všech zápůjčních úrokových sazbách,

*g)* roční procentní sazbu nákladů na spotřebitelský úvěr, veškeré předpoklady použité pro výpočet této sazby a celkovou částku, kterou má spotřebitel zaplatit, vyjádřenou číselným údajem a vypočtenou k okamžiku předpokládaného uzavření smlouvy o spotřebitelském úvěru,

*h)* výši, počet a četnost plateb, jež má spotřebitel provést, a popřípadě způsob přiřazování plateb k jednotlivým dlužným částkám s různými úrokovými sazbami pro účely splacení; pokud u spotřebitelského úvěru na bydlení není možné k okamžiku uzavření smlouvy o spotřebitelském úvěru na bydlení určit výši, počet a četnost plateb, jež má spotřebitel provést, uvede poskytovatel podmínky, na nichž výše, počet a četnost plateb, jež má spotřebitel provést, závisí,

*i)* vyplývá-li ze smlouvy o spotřebitelském úvěru s pevně stanovenou dobou jeho trvání umoření jistiny spotřebitelského úvěru, informaci o právu obdržet bezplatně výpis z účtu v podobě tabulky umoření uvedené v příloze č. 5 k tomuto zákonu kdykoliv během trvání závazku z takové smlouvy,

*j)* soupis uvádějící doby a podmínky pro splacení úroku a veškeré související opakující se či jednorázové platby, mají-li být tyto platby a úroky splaceny bez umoření jistiny,

*k)* případnou povinnost spotřebitele hradit platby za vedení jednoho nebo více účtů zaznamenávajících platební transakce a čerpání, jejich výši, je-li poskytovateli známa, a podmínky, za nichž lze tyto platby změnit, ledaže je otevření účtu nepovinné, povinnost spotřebitele hradit platby za používání platebních prostředků pro platební transakce i čerpání, jejich výši, je-li poskytovateli známa, a veškeré další platby vyplývající ze smlouvy o spotřebitelském úvěru,

*l)* úrokovou sazbu použitelnou v případě opožděných plateb platnou v okamžiku uzavření smlouvy o spotřebitelském úvěru a podmínky pro její úpravu a další důsledky vyplývající z prodlení spotřebitele,



m) informaci o případných nákladech na služby notáře či jiných obdobných nákladech a jejich výši, je-li poskytovateli známa,

n) požadavek na případné zajištění nebo pojištění,

o) informaci o právu na odstoupení od smlouvy o spotřebitelském úvěru jiném než na bydlení a lhůtě, během níž může být toto právo vykonáno, a dalších podmínkách pro výkon tohoto práva, včetně informace o povinnosti spotřebitele zaplatit čerpanou jistinu a příslušný úrok podle [§ 118 odst. 4](#), jakož i o částce úroku splatné za den,

p) informaci o právech vyplývajících z [§ 119 odst. 1 a 3](#) a podmínkách jejich uplatnění,

q) informaci o právu na předčasné splacení spotřebitelského úvěru, o případném právu poskytovatele na náhradu vzniklých nákladů a u spotřebitelského úvěru jiného než na bydlení informaci o způsobu jejich stanovení,

r) informaci o způsobu ukončení smluvního vztahu,

s) informaci o možnosti mimosoudního řešení spotřebitelských sporů prostřednictvím finančního arbitra,

t) označení příslušného orgánu dohledu a

u) informaci o tom, zda případné použití kapitálu vytvořeného platbami spotřebitele namísto splácení spotřebitelského úvěru povede k úplnému splacení spotřebitelského úvěru.

(2) Smlouva o spotřebitelském úvěru v cizí měně obsahuje též informaci o opatření, které poskytovatel přijal v souladu s [§ 116 odst. 1](#). Neomezuje-li toto opatření kurzové riziko, jemuž je spotřebitel vystaven, na změnu směnného kurzu nižší než 20 %, obsahuje smlouva též ilustrativní příklad, jaký vliv bude mít 20% změna směnného kurzu na závazek spotřebitele ze smlouvy o spotřebitelském úvěru v cizí měně.

## Příloha IIa - FMEA analýza

Označení	Prvek/Funkce	Možná vada	Možné následky vady	Možné příčiny vady
<b>1</b>	<b>Zákaznická poptávka</b>			
1.1		Špatná osoba	Neodeslání zájmu o půjčku	Vyplnění chybného telefonního čísla
1.2		Finance nepotřebuje	Půjčka nebude poskytnuta	Finance si zajistil jinde
1.3		Nemá doložitelný příjem	Není možné poskytnout půjčku	Klient nepracuje, nemá výplatní pásky ani výpisy z účtu
1.4		Nemá doložitelnou adresu	Není možné poskytnout půjčku	Klient nemá nájemní smlouvu, neplatí poplatky na kontaktní adrese
1.5		Nemá platný OP	Není možné poskytnout půjčku	Klient nemá platný OP, nemá povolení od cizinecké policie.
1.6		Nedodržení pracovního postupu	Klient z důvodu chyb operátora nedostane finance	Neznalost postupů
<b>2.</b>	<b>Kalkulace</b>			
2.1		OZ nekontaktuje zákazníka v opožďovaném limitu	Posunutí schůzky, klient ztratí zájem	Oz se zdržel na předchozí schůzce, doprava
2.2		Nedoložené dokumenty	Není možné poskytnout půjčku	Klient nemá doložitelný příjem nebo platný OP nebo doložitelnou kontaktní adresu
2.3		Nedostatek příjmů	Není možné poskytnout půjčku	Splátky by převyšovala rozdíl příjmů a výdajů zákazníka
2.4		Chybné informace poskytnuté zákazníkem	Nutnost opravy	Nepozornost OZ
2.5		Zákazníkovi nevyhovuje produkt	Půjčka nebude poskytnuta	Vysoké úroky, nízká nabídka.
2.6		Žadateli je žádost zamítnuta	Není možné poskytnout půjčku	Klient nespĺňuje požadavky
<b>3.</b>	<b>Vznik právního vztahu</b>			
3.1		Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami	Ztráta klienta, neposkytnutá půjčka.	Vysoké úroky, nízká nabídka.
3.2		Chybné informace ve smlouvě	Nutnost sepsání nové smlouvy nebo změnového formuláře.	Pochybení OZ při vypisování smlouvy.
3.3		Špatné telefonní číslo	Klientovi se nepůjde dovolat, bude nutné kontaktovat BRM	Pochybení OZ, staré telefonní číslo.
3.4		Chybné číslo účtu	Klientovi nebude možné vyplatit finance, nutné kontaktovat BRM	Pochybení OZ při vypisování smlouvy, nebo klient sdělil nepřesné informace.
3.5		Chybné číslo smlouvy	Klient neprojde procesem verifikace smlouvy, nebude možné finance vyplatit.	Pochybení OZ při registraci půjčky.
<b>4.</b>	<b>Prodlení klienta</b>			
4.1		Nesprávné telefonní číslo	Klientovi není možné se dovolat	Klient si změnil telefonní číslo.
4.2		Chyby dat interního systému	klient je evidován v nebankovním registru	Klient finance již hradil a nebyly propsané v systému
4.3		Není zapsaný OZ	Není možné domluvit schůzku na platbu	Klient se přestěhoval, Oz změnil zaměstnání.
4.4		Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku	Klientovi bude narůstat nedoplatek.	Odborí před výplatou, kl ztratil zaměstnání.
4.5		Klient nekomunikuje	Nárůst nedoplatku	Klient nechce komunikovat, nemá čas.
<b>5.</b>	<b>Postoupení klienta na CVP</b>			
5.1		Nesprávné telefonní číslo	Klientovi není možné se dovolat	Klient si změnil telefonní číslo.
5.2		Nesprávná kontaktní adresa	Dopis s informacemi se vrátí.	Klient se přestěhoval
5.4		Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku	Nominace na prodej, nominace na soud	Klient nemá příjmy ze zaměstnání, nemá zájem pohledávku hradit.
5.5		Úmrtí klienta	Pohledávka postoupí do dědického řízení	Klient umřel
5.7		Nominace na soud, odprodej	Navýšení dluhu, exekuční řízení	Agresivní klient, nekontaktní klient, vysoká pohledávka.

Příloha IIb. - FMEA analýza

Označení	Prvek/Funkce	Možná vada	P výskytu	Význam vady	P odhalení	RPN	Doporučená opatření	P výskytu	Význam vady	P odhalení	RPN
<b>1</b>	<b>Zákaznická poptávka</b>										
1.1		Špatná osoba	2	4	2	16	Ověření datem narození	2	4	1	8
1.2		Finance nepotřebuje	5	8	3	120	Dotázání na začátku na hovoru	2	3	1	6
1.3		Nemá doložitelný příjem	3	9	2	54	Dotázání na výplatní pásky	1	9	1	9
1.4		Nemá doložitelnou adresu	2	9	2	36	Dotázání na platby na adrese	1	9	1	9
1.5		Nemá platný OP	1	9	3	27	Dvojitě ujistění	1	9	1	9
1.6		Nedodržení pracovního postupu	4	3	4	48	Dodržování SPP	1	3	3	9
<b>2</b>	<b>Kalkulace</b>										<b>0</b>
2.1		OZ nekontaktuje zákazníka v opožďovaném limitu	1	7	5	35	Povinnost OZ zaznačit do aplikace návštěvu	1	7	2	14
2.2		Nedoložené dokumenty	2	10	3	60	Povinnost OZ nahrát všechny dokumenty d	1	10	2	20
2.3		Nedostatek příjmů	5	9	2	90	Doptání se zákazníka na vedlejší příjmy	2	9	1	18
2.4		Chybné informace poskytnuté zákazníkem	2	4	6	48	Kontrola se zákazníkem	1	4	3	12
2.5		Zákazníkovi nevyhovuje produkt	3	5	1	15	Nabídnutí delší doby splácení	1	5	1	5
2.6		Žadatel je žádost zamítnuta	2	10	1	20	Předscoringovaní před odesláním leadu	2	10	1	20
<b>3</b>	<b>Vznik právního vztahu</b>										<b>0</b>
3.1		Klient nesouhlasí se smluvními podmínkami	4	10	2	80	Nabídnutí slevy	1	10	1	10
3.2		Chybné informace ve smlouvě	2	7	3	42	Kontrola se zákazníkem	1	7	3	21
3.3		Špatné telefonní číslo	2	5	1	10	Kontrola se zákazníkem	2	5	1	10
3.4		Chybné číslo účtu	2	10	2	40	Dvojitá kontrola	1	10	1	10
3.5		Chybné číslo smlouvy	1	7	2	14	Dvojitá kontrola	1	7	1	7
<b>4</b>	<b>Prodlení klienta</b>										
4.1		Nesprávné telefonní číslo	2	7	2	28	Poslání dotazu na OZ pro zajištění čísla	1	7	2	14
4.2		Chyby dat interního systému	2	8	7	112	Online aplikace	1	8	2	16
4.3		Není zapsaný OZ	2	8	3	48	Povinnosti OZ zajistit si náhradu	1	8	2	16
4.4		Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku	5	9	3	135	Přísnější smluvní podmínky	2	9	2	36
4.5		Klient nekomunikuje	5	9	1	45	Opakované volání	3	9	1	27
<b>5</b>	<b>Postoupení klienta na CVP</b>										<b>0</b>
5.1		Nesprávné telefonní číslo	5	8	2	80	Povinnost OZ aktualizovat kontaktní inform	2	8	1	16
5.2		Nesprávná kontaktní adresa	5	8	4	160	Povinnost OZ aktualizovat kontaktní inform	2	8	3	48
5.4		Neproběhne domluva na úhradě nedoplatku	2	9	3	54	Přísnější smluvní podmínky	1	9	2	18
5.5		Úmrtí klienta	2	10	3	60	Zavedení kontaktu na 3.osobu	1	10	3	30
5.7		Nominace na soud, odprodej	1	7	2	14	Odeslání dopisu s posledním upozorněním	1	7	1	7