

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza konkurenceschopnosti podniku NEO FINANCES, s. r. o.

**Bakalářská práce**

Autor: Klára Pospíšilová

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.

Olomouc 2018

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Analýza konkurenceschopnosti podniku NEO FINANCES, s. r. o.*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....                                     | 6  |
| 1. Konkurence a konkurenceschopnost .....     | 7  |
| 1.1. Konkurence .....                         | 7  |
| 1.1.1. Dokonalá konkurence.....               | 8  |
| 1.1.2. Nedokonalá konkurence .....            | 9  |
| 1.2. Konkurenceschopnost .....                | 10 |
| 1.2.1. Konkurenční výhoda .....               | 11 |
| 1.2.2. Konkurenční strategie.....             | 12 |
| 1.2.2.1. Prvenství v celkových nákladech..... | 13 |
| 1.2.2.2. Diferenciace .....                   | 13 |
| 1.2.2.3. Soustředění pozornosti (Fokus) ..... | 14 |
| 2. Okolí podniku .....                        | 15 |
| 2.1. Vnější okolí podniku .....               | 16 |
| 2.1.1. Změny v makrookolí .....               | 16 |
| 2.2. Vnitřní okolí podniku .....              | 16 |
| 3. Benchmarking .....                         | 18 |
| 3.1 Typy benchmarkingu .....                  | 18 |
| 3.1.1 Interní benchmarking.....               | 19 |
| 3.1.2. Externí benchmarking .....             | 19 |
| 3.1.2. Konkurenční benchmarking .....         | 19 |
| 3.1.3. Funkcionální benchmarking .....        | 19 |
| 3.1.4. Generický benchmarking.....            | 20 |
| 3.2. Průběh benchmarkingu.....                | 20 |
| 3.2.1. Zkoumání.....                          | 20 |
| 3.2.2. Analýza výsledků zkoumání.....         | 20 |
| 3.2.3. Plánování a řešení.....                | 20 |
| 3.2.4. Zhodnocení .....                       | 21 |
| 4. SWOT analýza a BCG matice .....            | 22 |
| 4.1. SWOT analýza .....                       | 22 |
| 4.1.1. Postup při SWOT analýze .....          | 24 |
| 4.2. BCG matice .....                         | 24 |
| 5. Charakteristika společnosti .....          | 27 |
| 5.1. Vzdělávací semináře .....                | 27 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2. Možnost spolupráce .....                            | 28 |
| 5.3. Produkty podniku .....                              | 28 |
| 5.3.1. Životní pojištění.....                            | 28 |
| 5.3.2. Neživotní pojištění.....                          | 29 |
| 5.3.3. Korporátní (firemní) dluhopisy .....              | 29 |
| 5.3.4. Nemovitostní (realitní) fondy .....               | 29 |
| 5.3.5. Podílové fondy.....                               | 30 |
| 5.3.6. Doplnkové penzijní spoření.....                   | 30 |
| 5.3.7. Komodity Zlato .....                              | 30 |
| 5.4. Marketingové aktivity společnosti v roce 2018 ..... | 30 |
| 5.5. Vývoj společnosti.....                              | 31 |
| 6. Hlavní konkurenti .....                               | 34 |
| 6.1. Partners Financial Services, a. s. ....             | 34 |
| 6.2. Broker Consulting, a. s. ....                       | 35 |
| 6.3. SMS Finance, a. s. ....                             | 36 |
| 6.4. ZFP Akademie, a. s. ....                            | 37 |
| 7. Porovnání konkurence .....                            | 39 |
| 7.1. Rok založení.....                                   | 39 |
| 7.2. Počet aktivních finančních poradců .....            | 39 |
| 7.3. Úbytek finančních poradců .....                     | 41 |
| 7.4. Kariéra a vzdělávací semináře .....                 | 43 |
| 7.5. Obdržená provize .....                              | 43 |
| 7.6. Pobočky v České republice .....                     | 44 |
| 7.7. Nabídka produktů společností.....                   | 46 |
| 7.8. Obchodní partneři.....                              | 48 |
| 8. Uplatnění BCG matice a SWOT analýzy .....             | 50 |
| 8.1. BCG matice .....                                    | 50 |
| 8.2. SWOT analýza .....                                  | 51 |
| 8.2.1. Silné stránky .....                               | 53 |
| 8.2.2. Slabé stránky .....                               | 53 |
| 8.2.3. Příležitosti.....                                 | 54 |
| 8.2.4. Hrozby .....                                      | 55 |
| 9. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti.....          | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 9.1. Zvýšení podílu na trhu .....       | 56 |
| 9.2. Zesílit marketing .....            | 57 |
| 9.3. Nezávislé vykonávání činnosti..... | 57 |
| Závěr .....                             | 59 |
| Summary.....                            | 60 |
| Seznam použitých zdrojů.....            | 61 |
| Seznam zkratk .....                     | 64 |
| Seznam obrázků.....                     | 64 |
| Seznam grafů .....                      | 65 |
| Seznam tabulek.....                     | 66 |

## Úvod

V současné době by měly podniky klást důraz na neustálé zlepšování. S rostoucím počtem podniků nabízejících finanční zprostředkovatelskou činnost je pro nové podniky stále těžší se na trhu uplatnit. Je tak důležité si uvědomit svoje místo na trhu v porovnání s konkurencí. Společnosti by se měly snažit najít svoji konkurenční výhodu, aby svoji činnost vykonávaly lépe než konkurence, a aby jejich postavení na trhu bylo co nejlepší. Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti NEO FINANCES. Jako cíl jsem si stanovila zjistit, zda je společnost NEO FINANCES konkurenceschopná. V současné době se firma potýká s mnoha konkurenty, kteří mají na trhu dlouholetou tradici. Mým cílem je tedy také vyzkoumat, zda se na trhu může uplatnit společnost, poměrně nedávno založená.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části, na teoretickou a praktickou. V teoretické části je vysvětlena konkurenceschopnost a termíny s ní spojené. Mezi tyto termíny patří například konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Dalším z popsaných termínů úzce spjatých s konkurenceschopností je benchmarking. Součástí teoretické části je také definování modelu BCG matice, který hodnotí produkty společnosti z hlediska míry růstu a podílu na trhu. Jako další popisují SWOT analýzu, jejímž cílem je určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V praktické části je nejprve představena zkoumaná společnost a její nabízené produkty. Dále uvádím klíčové ukazatele výkonnosti společnosti a její růst.

Poté se zaměřuji na hlavní konkurenty podniku a porovnávám je na základě zvolených kritérií. Jako další použiji model BCG matice, který zhodnotí pozice produktů, které podnik nabízí. BCG matice je následována praktickým využitím SWOT analýzy podniku. Nakonec jsem společnosti navrhla řadu doporučení, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Konkurence a konkurenceschopnost

Schopnost udržet se na stejné nebo lepší pozici vůči ostatním je pro podnik vždy žádoucí. Tato schopnost, která je jedním z významných faktorů ovlivňujících úspěšnost podnikání se nazývá konkurenceschopnost.

#### 1.1. Konkurence

Podle slovníku cizích slov konkurence znamená „*soupeření, soutěžení a projev hospodářské soutěže*.“<sup>1</sup> V odborné literatuře lze najít velké množství definic, které se týkají pojmu konkurence. Ingrid Majerová konkurenci vysvětluje takto:

*„Proces střetávání různých, většinou protichůdných, zájmů různých tržních subjektů označujeme pod pojmem konkurence.“*<sup>2</sup>

Jedná se o proces, který je přirozený a nezbytný pro fungující trh a slouží k uspokojování individuálních potřeb a cílů všech zúčastněných. Konkurence na trhu existuje neustále, protože se na něm vždy objevují alespoň dva ekonomické subjekty, které se vzájemně ovlivňují. Subjekty na trhu dělíme na dvě části, nakupující a prodávající. Nakupujícím subjektům jde o to, aby poptávané zboží nakoupili za co nejvýhodnější ceny. Naopak prodávajícím jde o co největší zisk, a tak je pro ně nejvýhodnější zboží nabízet za co nejvyšší cenu.<sup>3</sup>

V tomto smyslu Majerová používá termín konkurence napříč trhem. Základem je kompromis. Cena se často snižuje podle poptávky, aby na trhu nevznikal přebytek. Cena ale zase nesmí být moc nízká, protože by mohl vzniknout tržní nedostatek. Tento stav není pro nakupující žádoucí, a proto si připlatí za vyšší cenu podle dané nabídky.<sup>4</sup> Lze rozlišit několik druhů konkurence, a to:

---

<sup>1</sup> *Pojem konkurence* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>

<sup>2</sup> TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel a MAJEROVÁ, Ingrid. *Základy mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 41.

<sup>3</sup> Tamtéž s. 41.

<sup>4</sup> Tamtéž s. 41.

- Konkurence na straně nabídky – Maximální zisk výrobcům zajišťuje prodej co největšího počtu vlastních výrobků při co nejnižších nákladech. Cílem je, aby zisky ostatních firem, které nabízejí stejné zboží, byly minimální.
- Konkurence na straně poptávky – Každý kupující chce nakoupit za co nejlevnější cenu co nejvíce zboží. Tato konkurence způsobuje zvyšování ceny a vzniká při nedostatku nějakého zboží či služby, tedy pokud poptávka převyšuje nabídku.
- Cenová konkurence – Princip spočívá v tom, že se výrobci snaží prodávat své výrobky a služby za co nejnižší cenu. Produkty se sníženou cenou jsou pro kupující atraktivnější a tím pádem se poptávka po zboží či službách u daného výrobce zvýší. Konkurence je v nevýhodě a musí na to reagovat snížením cen. Jedinou možností, jak mohou konkurenti snížit ceny, je začít vyrábět s nižšími náklady. Pokud náklady nesníží, budou jejich výrobky cenově zaostávat a může nastat ohrožení jejich produkce.
- Necenová konkurence – Tento typ konkurence nemá za cíl snižování cen. Získává si zákazníky kvalitou výrobku, dobrým servisem, designovými obaly, silnou značkou a efektivní reklamou a tak dále.<sup>5</sup>

Konkurenci lze považovat za zásadní faktor, podle kterého se určuje cena produktu. Pro firmy je důležité vědět, jakou prodejní cenu si stanoví konkurence, aby cenu svých produktů moc nenadsadily anebo naopak, aby produkty neprodávaly moc levně oproti konkurenci. Princip konkurence také znamená, že trh zvýhodňuje lepší výkon na úkor výkonu horšího, který je postupně vyřazován. Ekonomické subjekty s výkonem lepším tak mají výhodnější výrobní faktory. Může nastat situace, že se počet podniků v určitém odvětví sníží. To znamená, že určitý podnik se stane privilegovaným a dostane tak výhradní právo rozhodovat. Tím pádem dochází k omezení hospodářské soutěže a ke vzniku nedokonalé konkurence.<sup>6</sup>

### **1.1.1. Dokonalá konkurence**

Dokonalá konkurence vzniká v případě, kdy jsou si veškeré firmy v hospodářství či odvětví rovnocenné. To znamená, že všichni výrobci disponují stejnými podmínkami v oboru a nikdo z nich nemá výhodnější postavení. Tím pádem používají všichni stejné

---

<sup>5</sup> TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel a MAJEROVÁ, Ingrid. Základy mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 42.

<sup>6</sup> VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. s. 91.



technologie a uspokojí potřeby stejného množství zákazníků. Všechny firmy nabízejí totožné výrobky a není problém kdykoli začít či přestat podnikat či opustit určité odvětví a přejít do jiného. Cena v dokonalé konkurenci není v moci výrobců, protože je výsledkem vzájemného působení odvětvové nabídky a celkové tržní poptávky.<sup>7</sup> Všem prodávajícím i nakupujícím jsou k dispozici úplné informace o cenách produktů a o situaci na trhu. Na dokonale konkurenčním trhu by všichni prodávající měli dosáhnout stejného zisku, protože všechny výrobky stojí stejně.<sup>8</sup> Za dokonalou konkurenci se považují například trhy s cennými papíry (akcie, dluhopisy), trhy s komoditami (káva, ropa) a trhy s rychle se kazícím zbožím (květiny, ryby).<sup>9</sup>

### 1.1.2. Nedokonalá konkurence

Na rozdíl od dokonalé konkurence, která v reálném tržním prostředí neexistuje, nedokonalá konkurence se reálně vyskytuje. Vyskytuje se v různých stupních a podobách. O nedokonalou konkurenci se jedná v případě, kdy má prodávající možnost do určité míry ovlivnit cenu produktu v odvětví, nebo se jeho výrobek od konkurence nějak liší.<sup>10</sup> Mezi nedokonalou konkurenci patří:

- Monopol - Tento druh nedokonalé konkurence je zvýhodnění jednoho nabízejícího na trhu. Firma ovládá trh v největší míře a zákazník se nachází v nejméně výhodné pozici.
- Oligopol - Existence několika málo firem na trhu. S tímto typem se lze setkat například v letecké dopravě či automobilovém průmyslu. Na trhu musí existovat více firem, aby poptávka spotřebitelů byla efektivně uspokojena.
- Monopolní konkurence - Na trhu se nachází mnoho firem, které prodávají různorodé výrobky. Tyto výrobky mají blízké substituty. V monopolní konkurenci neexistují bariéry vstupu do odvětví a také se nejvíce přibližuje dokonalé konkurenci.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> KRAFT, Jiří, KOCOUREK, Aleš a BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. Vyd. 9., aktualiz. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. s. 65.

<sup>8</sup> VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. s. 91.

<sup>9</sup> LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. První vydání. Praha: Grada, 2017. s. 69.

<sup>10</sup> KRAFT, Jiří, KOCOUREK, Aleš a BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. Vyd. 9., aktualiz. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. s. 77.

<sup>11</sup> Tamtéž s. 88.

Mezi faktory, které podporují vznik nedokonalé konkurence, patří výlučné vlastnictví výrobních faktorů. To znamená, že prodávající vlastní nějaký jedinečný faktor, který ostatní firmy nemají možnost využít, tím pádem si mohou stanovit vyšší cenu za své výrobky. Dalším a zároveň klíčovým faktorem jsou rostoucí výnosy z rozsahu, také se jim říká úspory z rozsahu a souvisí s objemem výroby. Při zvýšení výroby podniku se jeho průměrné náklady budou snižovat, protože se tyto náklady kalkulují podle objemu výroby. Znamená to, že menší firmy jsou nahrazovány těmi většími, protože firmy větší vyrábí své výrobky levněji. Třetím faktorem je patentová ochrana, licence a koncese. Jedná se o omezování vstupu dalších firem do odvětví. V případě, kdy je firmě poskytnuta licence na určitou výrobu či prodej, ostatní firmy už tím pádem nemohou do odvětví vstoupit. V případě patentů je princip obdobný. Udělené patenty firmě zaručují právo vyhrázovat si prodej svých produktů. Za poslední faktor vzniku nedokonalé konkurence se uvádí nedokonalé informace. Jako první se o nich hovoří v souvislosti právě s patenty, licencemi a koncesemi. Znamená to, že ne všechny firmy mají stejný přístup na trh a stejné možnosti aplikovat zjištěné informace ve prospěch firmy. Dále se s nimi setkáváme u vlastností produktů. Výrobci získávají užitek z toho, že spotřebitelé nejsou vždy schopni rozeznat, jak kvalitní výrobky kupují.<sup>12</sup>

## 1.2. Konkurenceschopnost

Slovník cizích slov popisuje konkurenceschopnost jako schopnost prosadit se a být tak lepší než ostatní v určité oblasti.<sup>13</sup> Pojem konkurenceschopnost nemyslitelně patří k podnikatelské sféře. Lze ho chápat dvěma způsoby, a to buď v absolutním, nebo v relativním smyslu. V absolutním smyslu „*lze za konkurenceschopnou považovat každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve své činnosti.*“<sup>14</sup> V relativním smyslu „*se pak konkurenceschopnost firmy odvozuje z její pozice vůči dalším firmám.*“<sup>15</sup> Z dlouhodobého hlediska se doba působení firmy na trhu považuje za základní sjednocující kritérium. Nekonkurenceschopné firmy postupně přicházejí o své místo na trhu a jsou nahrazeny firmami, které toto kritérium splňují.

---

<sup>12</sup> TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel a MAJEROVÁ, Ingrid. *Základy mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 156-157.

<sup>13</sup> *Pojem konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurenceschopnost>

<sup>14</sup> VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 133.

<sup>15</sup> Tamtéž s. 133.

Konkurenceschopné firmy jsou tedy takové, které se dokážou udržet na měnícím se tržním prostředí a přizpůsobovat se mu. Lze také říci, že když se firmy potýkají se silnou konkurencí, jsou nejvíce nuceni k inovaci svých výrobků. U konkurence může dojít ke snižování cen a tak pokud chtějí být firmy stále konkurenceschopné a udržovat či dosahovat větších zisků, musí neustále nahrazovat svoje produkty či služby novými a lepšími.<sup>16</sup>

Porter zdůrazňuje, že pokud chce být podnik konkurenčně úspěšný, je důležité, aby přišel s něčím unikátním. Smyslem není předhánět konkurenci a být nejlepší, ale snažit se vytvořit nějakou jedinečnou hodnotu. Jako další zdůrazňuje strategii, podle které se dá zjistit, jaké mimořádné úrovně výkonnosti organizace docílí, když podléhá konkurenci. Aby byl podnik ve své činnosti úspěšný, musí najít svou konkurenční výhodu.<sup>17</sup>

### 1.2.1. Konkurenční výhoda

V literatuře se setkáme s různými definicemi konkurenční výhody. Zuzák ji popisuje

*„jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb.“<sup>18</sup>*

Tato užitná hodnota se poté projevuje v ceně výrobku, která je vyšší a současně ovlivňuje výši prodeje. Pokud má výrobek vyšší užitnou hodnotu, zákazník si za něj rád připlatí, protože tato hodnota je pro něj zajímavá na rozdíl od podobného výrobku, za který by sice zaplatil méně, ale výrobek tuto užitnou hodnotu postrádá. Užitná hodnota nemá jeden způsob vyjádření. Někdy je určena vlastností výrobku, jindy například značkou, která může posilovat společenské postavení spotřebitele.<sup>19</sup> *„Např. rozdíl v přesnosti hodinek za cenu několik tisíc korun není velký v porovnání s hodinkami za*

---

<sup>16</sup> VITURKA, Milan a kol. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 133.

<sup>17</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 25, 28.

<sup>18</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 78.

<sup>19</sup> Tamtéž s. 78.

cenu více než desetkrát vyšší.<sup>20</sup> Očekává se ale, že za prestižní značku si zákazník rád připlatí.<sup>21</sup>

Tento termín je velmi úzce spojován s Michalem Porterem. Jeho používání ve firmách není ale takové, jaké měl původně Porter v úmyslu. V organizacích tedy často slyšíme o tom, že konkurenční výhoda je to, v čem firma vyniká a tím pádem mohou překonat konkurenci.<sup>22</sup> Pravdou ale je, „že máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“<sup>23</sup> Jak již bylo zmíněno, je tedy důležité, aby podnik vytvořil nějakou jedinečnou hodnotu a nesnažil se pouze předhánět konkurenci. Jedině takto se stává firma výkonnější než ty ostatní.<sup>24</sup>

### 1.2.2. Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zjišťuje příležitosti, díky kterým může firma lépe a účelně soutěžit s konkurencí a také tato strategie přispívá k utužení pozice firmy na trhu. U konkurenční strategie musíme brát v potaz, že je nutné, aby byla v souladu s pravidly hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, které se utváří etickými normami a veřejnou politikou.<sup>25</sup> Pokud se firma v určitém odvětví utkává s konkurencí, vždy musí mít svoji konkurenční strategii. Ta může mít dvě podoby, a to jasně formulovanou či skrytou.<sup>26</sup> „Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy.“<sup>27</sup>

Jestliže chce firma vypracovat konkurenční strategii, musí navrhnout a vytvořit rozsáhlé zásady, které určí, jak se bude potýkat s konkurencí. Dále musí určit své cíle a kroky, které podnikne k dosažení těchto stanovených cílů.<sup>28</sup>

Podle Portera lze rozlišit tři úspěšné strategie, které firmě pomohou předčit konkurenci v odvětví:

---

<sup>20</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 78.

<sup>21</sup> Tamtéž s. 78.

<sup>22</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. s. 67.

<sup>23</sup> Tamtéž s. 67.

<sup>24</sup> Tamtéž s. 67.

<sup>25</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 6.

<sup>26</sup> Tamtéž s. 8.

<sup>27</sup> Tamtéž s. 8.

<sup>28</sup> Tamtéž s. 11.

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti<sup>29</sup>

### 1.2.2.1. Prvenství v celkových nákladech

Firma musí mít k dispozici výkonné výrobní zařízení. Dále kontrolovat, kde je možnost snížit náklady, sledovat přímé a režijní náklady. V oblastech vývoje, výzkumu, služby, prodeje a reklamy by měla hospodařit s co nejnižšími náklady.<sup>30</sup>

V této strategii podnik vyrábí s nízkými náklady a v odvětví, ve kterém vyrábí, je to o něm všeobecně známo. Podnik vykonává široký rozsah činností a má vliv na mnoho segmentů. Výhoda nízkých nákladů úzce souvisí se strukturou odvětví.<sup>31</sup> K této výhodě patří například:

- „Snaha o úspory z velkovýroby
- Patentovaná technologie
- Výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory.“<sup>32</sup>

Podnik s nejnižšími náklady docílí nadprůměrného výkonu tak, že bude své produkty prodávat za průměrné ceny, které jsou v daném odvětví. Poté může očekávat vyšší zisky než konkurence. Firma by ale měla brát v úvahu princip diference. Musí nabízet produkty, které jsou alespoň srovnatelné s konkurencí. Jinak by musela své produkty prodávat za cenu nižší než je cena průměrná, aby se tyto produkty vůbec prodávaly.<sup>33</sup>

### 1.2.2.2. Diferenciace

Spočívá v tom, že firma disponuje něčím, co ostatní firmy ve stejném oboru nemají, vlastní tedy něco jedinečného. Diferenciace může být různorodá, a to například ve značce, designu či technologii.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 35.

<sup>30</sup> Tamtéž s. 35.

<sup>31</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. s. 31.

<sup>32</sup> Tamtéž s. 31.

<sup>33</sup> Tamtéž s. 32.

<sup>34</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 37.

K této strategii je nutné, aby byl podnik v některých směrech nesrovnatelně lepší než konkurence. Kupující musí tedy najít nějakou jedinečnou vlastnost určitého produktu, který firma nabízí. Pro podnik je důležité zvolit jednu, popřípadě i více vlastností nabízených produktů či služeb. Tyto vlastnosti mnoho kupujících v určitém odvětví hodnotí jako důležité. Podnik musí mít v daném odvětví výhradní postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. To, že nabízí jedinečný produkt, mu dovoluje prodávat za vyšší cenu. Podnik s trvale udržitelnou diferenciací bude mít jistě velké zisky, ale je nutné si uvědomit, že diferenciace musí být taková, která bude mít vyšší cenovou prémii, než budou náklady na tuto diferenciaci.<sup>35</sup>

### **1.2.2.3. Soustředění pozornosti (Fokus)**

Princip této strategie je založen na tom, že se firma věnuje pouze určité skupině odběratelů, segmentu výrobní řady nebo geografickému trhu. Má také několik podob, stejně jako diferenciace. Tato strategie je aplikovatelná za podmínky, že firma svůj klíčový cíl splní efektivněji než konkurenční firmy, které v rámci oboru vykonávají více činností.<sup>36</sup>

Tento typ strategie se velmi liší od těch dvou předchozích. Podnik s touto strategií se zaměří pouze na jeden, popřípadě více segmentů. Jeho strategie poté bude orientovaná pouze na tyto segmenty. Takovéto podniky, které zaměřují svoji strategii na určité segmenty, sice nedosahují celkové konkurenční výhody, ale jejich konkurenční postavení bude poté dosažitelné právě v zaměřených segmentech. Strategie fokus se dělí na:

- Nákladovou fokální strategii – v cílovém segmentu chce mít podnik nejnižší náklady
- Diferenciační fokální strategii – usiluje o diferenciaci v segmentu.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 33-34.

<sup>36</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 38.

<sup>37</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 34.

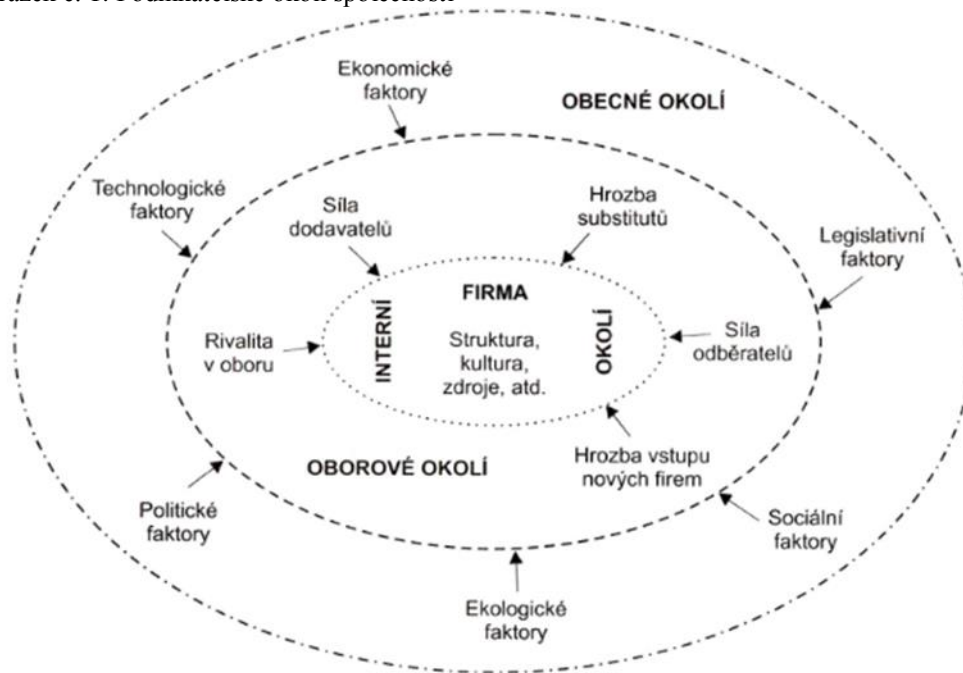
## 2. Okolí podniku

Do okolí podniku lze zahrnout vše, co se nachází mimo podnik jako organizaci. „Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí.“

<sup>38</sup>Vnější faktory ve velké míře ovlivňují, jestli firma bude či nebude úspěšná ve své činnosti. „Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- Pochopení vztahů s okolím,
- Schopnost adaptace na okolí,
- Využití možností pro ovlivňování okolí.<sup>39</sup>

Obrázek č. 1: Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 40.

Okolí podniku se člení na vnější a vnitřní. Do vnějšího okolí patří mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí se vyznačuje faktory, které podnik může ovlivňovat a do určité míry měnit. Makrookolí tvoří takové faktory, které mají vliv na podnik, ale podnik je ovlivnit nemůže.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. s. 3.

<sup>39</sup> Tamtéž s. 3.

<sup>40</sup> Tamtéž s. 3.

## 2.1. Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku úzce souvisí s konkrétním odvětvím. Každý podnik spadá do nějakého odvětví, uvnitř kterého vykonává svou činnost. Do určitého odvětví patří všechny podniky, které vykonávají stejnou činnost. V každém odvětví působí síly, které mají vliv na chování podniku, tyto síly vymezují mikrookolí podniku. Podnik může tyto síly do určité míry omezovat.<sup>41</sup> „Vedle odvětvového zaměření své činnosti musí být podnik umístěn v prostoru.“<sup>42</sup> Jako další faktor vnějšího okolí je proto nutné posuzovat lokalizační faktory. Tyto faktory se u různých podniků liší. Jiné lokalizační faktory bude mít výrobní podnik a jiné podnik, který se zabývá poskytováním služeb.<sup>43</sup>

### 2.1.1. Změny v makrookolí

Pro podniky je žádoucí, aby pochopily změny v tomto prostředí, protože tyto změny, které s sebou přináší jak příležitosti, tak rizika, mohou signalizovat případné změny ve strategii. Bezpochyby lze říci, že je daný podnik úspěšnější, pokud si všímá svého okolí než ten, který okolí podniku nevěnuje takovou pozornost. Firmy mají dvě možnosti, jak se s vlivy působícími na podnik vypořádat. Jako první je důležité si uvědomit, do jaké míry mohou změny okolí ovlivnit strategii. Za druhé podnik musí být schopen se se změnami vypořádat odpovídajícím způsobem.<sup>44</sup>

To, do jaké míry podnik dokáže změny vnímat a vypořádat se s nimi závisí do určitého stupně na jeho flexibilitě a vnímavosti, což zároveň souvisí s kvalitou managementu podniku, jeho kulturou, podnikovou kulturou, organizační strukturou a celkovým klimatem podniku. Jako příklad změn v makrookolí lze uvést ochranu životního prostředí, očekávání zákazníků, strukturální změny nebo globální konkurenci.<sup>45</sup>

## 2.2. Vnitřní okolí podniku

Vnitřním okolím se rozumí souhrn sil, který na podnik působí uvnitř a který má největší vliv na chod a řízení podniku. Analýza vnitřního okolí se provádí ve vztahu ke konkurenci, kde se zjišťují silné a slabé stránky podniku. K této analýze lze použít

---

<sup>41</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. s. 5.

<sup>42</sup> Tamtéž s. 5.

<sup>43</sup> Tamtéž s. 5.

<sup>44</sup> Tamtéž s. 20.

<sup>45</sup> Tamtéž s. 20-21.



Goldrattovy teorie omezení. Tato teorie spočívá v tom, že založení podniku se vždy provádí za nějakým účelem. Tento účel je určen vlastníkem podniku. Podnik musí vždy rozhodovat v souladu s tímto účelem. Musí odhadnout, jaké jeho rozhodnutí bude mít důsledek na tento účel. Některé zdroje v podniku způsobují to, že je celkový výstup podniku omezen.<sup>46</sup> „Tato omezení se mohou týkat jak fyzických zdrojů, tak omezení vyplývajících z podnikových pravidel a politik, přičemž mohou být formalizovaná či neformalizovaná. Jedná se o omezení nehmotná. Podnik, podle této teorie, musí mít alespoň jedno hmotné omezení a může (ale také nemusí) mít i omezení nehmotná.“<sup>47</sup> Pro zvýšení výkonnosti podniku je nutné omezení vyhledávat a odstraňovat je. „Zvyšování výkonnosti podniku je spojeno s následujícími kroky:

1. Nalezení omezení podniku.
2. Rozhodnutí, jak nejlépe využít omezení.
3. Sladění výkonu podniku s tímto omezením.
4. Odstranění omezení.

*Pokud se omezení nepodařilo odstranit, celý cyklus se opakuje (zpravidla odstraněním původního omezení se objeví nové omezení v jiné podnikové oblasti)“<sup>48</sup>*

---

<sup>46</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. s. 3-4.

<sup>47</sup> Tamtéž s. 4-5.

<sup>48</sup> Tamtéž s. 5.

### 3. Benchmarking

Benchmarkingem je myšlen systematický proces porovnávání vlastního podniku s podniky cizími. Součástí benchmarkingu je také srovnávání výkonů části podniku za účelem zjištění, která si vede nejlépe a kde je potřeba změna. Lze ho považovat za spolehlivou metodu, jak určit postavení podniku oproti ostatním. (introduction) Benchmarking se dá použít v mnoha situacích. Mezi klíčové faktory, na které lze uplatnit benchmarking patří finanční stránka firmy, zisk a ztráta, cash flow, prodej zboží a výroba.<sup>49</sup>

Počátek tohoto nástroje lze spojit se společností Xerox. Byli to právě pracovníci této firmy, kteří poprvé použili tuto metodu. Dříve se tato metoda nazývala konkurenční benchmarking. V dnešní době se jedná o proces, kde se porovnává daleko více faktorů než jen přímá konkurence.<sup>50</sup> Jak uvádí Americké centrum produktivity a jakosti, jedná se o „proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšit vlastní výkonnost.“<sup>51</sup>

U benchmarkingu je možné porovnávat:

- a) výkony, kde jsou porovnávána kvantitativní data. Lze tedy srovnávat výkonnost lidí, organizací a procesů. Závěrem tohoto procesu je zjištění, čeho docílila naše a čeho partnerská organizace.
- b) procesy – mimo sledování výkonnosti dílčích procesů soustředíme pozornost také na kvalitativní údaje. Hodnotí se tedy také jaký je rozdíl mezi sledovaným procesem v naší organizaci a u porovnávaného partnera.<sup>52</sup>

#### 3.1 Typy benchmarkingu

Existuje několik typů benchmarkingu. Nenadál rozděluje benchmarking na interní, externí, konkurenční, funkcionální a generický.

---

<sup>49</sup> BRAMHAM, John. *Benchmarking for people managers: Developing practice*. 2nd edition. London: CIPD Publishing, 2003. s. 7.

<sup>50</sup> NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. s. 75.

<sup>51</sup> Tamtéž s. 75.

<sup>52</sup> Tamtéž s. 76.

### **3.1.1 Interní benchmarking**

Jedná se o takový postup, který probíhá v rámci jedné organizace. V jednotlivých útvarech organizace se porovnávají stejné nebo podobné procesy a funkce. Tohoto typu benchmarkingu nelze využít v malých a středních podnicích, protože v takových organizacích bude velmi těžké najít podobné aktivity v jednotlivých útvarech. Kromě toho je k internímu benchmarkingu potřebná vysoká úroveň komunikace uvnitř celé organizace.<sup>53</sup>

### **3.1.2. Externí benchmarking**

Tento typ benchmarkingu se pravděpodobně jako jediný dá použít u malých a středních podniků. Účastníkem pro měření a srovnávání se stává jiná organizace.<sup>54</sup>

### **3.1.2. Konkurenční benchmarking**

V rámci tohoto druhu benchmarkingu je pozornost směřována k výkonnosti přímých konkurentů na trhu. Lze ho použít u organizací, které vyrábí totožné produkty anebo poskytují obdobné služby. Ze všech typů benchmarkingu se jeví jako nejsložitější. Je zde poměrně důležitá důvěra všech organizací, které se na tomto procesu podílejí.<sup>55</sup>

### **3.1.3. Funkcionální benchmarking**

U vybraných organizací se porovnává buďto jedna anebo několik funkcí. To znamená například „*porovnávání bezpečnostních organizací v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, rozsah doprovodných služeb nabízených zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.*“<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. s. 75.

<sup>54</sup> Tamtéž s. 75

<sup>55</sup> Tamtéž s. 75.

<sup>56</sup> Tamtéž s. 75-76.

### **3.1.4. Generický benchmarking**

Těžištěm problému je v tomto případě porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Srovnávaný konkurent nemusí být nutně přímý. Stačí, když porovnávaná organizace bude zajišťovat podobné procesy.<sup>57</sup>

## **3.2. Průběh benchmarkingu**

Celý proces benchmarkingu se rozděluje do několika fází.

### **3.2.1. Zkoumání**

Zkoumání řadíme k první fázi benchmarkingu, kdy se podnik rozhodne porovnat různé, zejména ty nejdůležitější, ukazatele s jinou organizací. Za prvé je nutné stanovit cíle tohoto procesu. Určit, zda bude podnik provádět pouze zběžnou anebo hloubkovou analýzu. Nemá význam zjišťovat obrovské množství dat, pokud nemáme možnost je správně zpracovat. Poté, co jsou již stanoveny cíle tohoto procesu, je nutné rozhodnout, který z mnoha typů benchmarkingu podnik využije. Typ, který podnik použije, přirozeně vyplyne z cílů určených pro tento proces. Je možné použít i více typů naráz, protože se vzájemně nevylučují.<sup>58</sup>

### **3.2.2. Analýza výsledků zkoumání**

Po úspěšném procesu zkoumání přichází na řadu analýza. Jedním ze způsobů zpracovávání zjištěných dat je vytvoření takzvané Z-chart, což je graficky zpracované schéma dat. Analýze je potřeba věnovat dostatečný čas, aby byla zjištěná data správně posouzena a pochopena.<sup>59</sup>

### **3.2.3. Plánování a řešení**

Po dokončení analýzy je na čase naplánovat nezbytné kroky ke zvýšení konkurenceschopnosti. Je v zájmu podniku, aby nadcházející změny co nejméně

---

<sup>57</sup> NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. s. 76.

<sup>58</sup> BRAMHAM, John. *Benchmarking for people managers: Developing practice*. 2nd edition. London: CIPD Publishing, 2003. s. 17-19.

<sup>59</sup> Tamtéž s. 25-26.

narušovaly běžný chod organizace, ale aby zároveň provedené kroky přinesly požadované výsledky.<sup>60</sup>

#### **3.2.4. Zhodnocení**

Je důležité si uvědomit, že benchmarking není jednorázový proces. Jedná se o proces, který by se pro maximální účinek měl opakovat a neustále zpětně vyhodnocovat. Podniky by měly přemýšlet nad zakomponováním benchmarkingu do jejich firemních aktivit.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> BRAMHAM, John. *Benchmarking for people managers: Developing practice*. 2nd edition. London: CIPD Publishing, 2003. s. 26.

<sup>61</sup> Tamtéž s. 27-28.

## 4. SWOT analýza a BCG matice

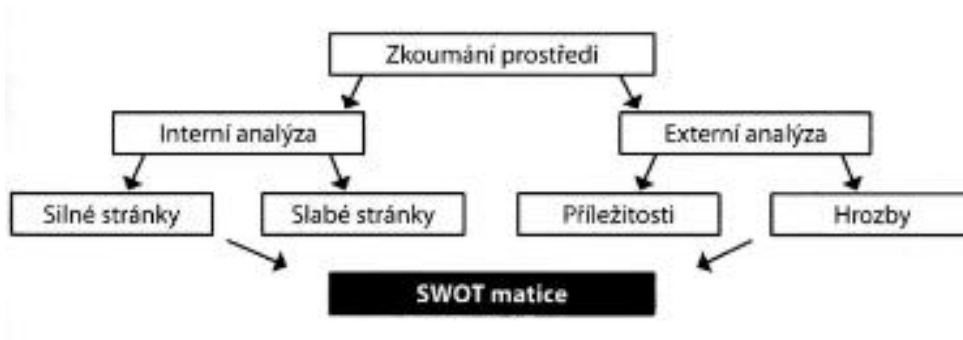
SWOT analýza a analýza strategické pozice produktu BCG matice se považují za jedny z mála strategických nástrojů, které mohou objektivně zhodnotit, v jaké pozici se podnik či jeho produkty trhu nachází, jak zlepšit jeho růst na trhu a celkově mohou pomoci podniku vykonávat svoji činnost efektivněji.

### 4.1. SWOT analýza

Jak uvádí Blažková, název SWOT je složen z počátečních písmen anglických slov, a to:

- S = strengths = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby<sup>62</sup>

Obrázek 2: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 155.

Toto schéma zobrazuje SWOT analýzu jako součást komplexní analýzy. Při této analýze zkoumáme celkové prostředí podniku. Dále pak silné a slabé stránky neboli vnitřní faktory a příležitosti a ohrožení, což jsou faktory vnější. Z výsledků této komplexní analýzy pak vytvoříme tzv. SWOT matice.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 155.

<sup>63</sup> Tamtéž s. 155.

Obrázek 3: SWOT matice

|                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| Silné stránky<br>(S) | Slabé stránky<br>(W) |
| Příležitosti<br>(O)  | Hrozby<br>(T)        |

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 155.

SWOT analýza je nástroj, pomocí kterého vytváříme systematickou analýzu faktorů, které mají výrazný vliv na strategické postavení firmy na trhu. Umožňuje neustálou identifikaci a porovnávání vnitřních zdrojů podniku, díky čemuž podnik lépe reaguje na změny v okolí. Lze podotknout, že SWOT analýza nemá za úkol vytvořit soupis všech faktorů, ale myšlenku velmi propracované a členěné analýzy, ze které podniku vylíknou užitečné informace, aby SWOT analýza plnila při tvorbě strategie určité poslání. Při tvorbě firemní strategie je potřeba, aby byla SWOT analýza aplikována správným způsobem. Jejím účelem by mělo být zjištění, nalezení a zhodnocení vlivů, předvídání vývojových trendů vnějšího okolí a jak vzájemně souvisí s vnitřní situací podniku.<sup>64</sup>

SW analýza (silné a slabé stránky) sleduje vnitřní prostředí podniku, které je možné ovlivnit, OT analýza (příležitosti a hrozby) zkoumá vnější prostředí firmy, které ovlivnit nelze.

- Silné stránky – Pod silné stránky firmy spadají takové faktory, které zajišťují firmě silnou pozici na trhu. Ukazují oblasti, ve kterých podnik vyniká a kde má výhodu ve srovnání s konkurencí. Tyto stránky hodnotí podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál.
- Slabé stránky – jsou takové, které firmu oslabují v určité oblasti. Znamená to, že některé interní faktory dosahují nízké úrovně. Někdy slabá stránka vzniká, pokud je některá ze silných stránek nedostačující. Takový stav brzdí činnost podniku, a ten se stává méně efektivním.
- Příležitosti – Příležitosti přináší firmě úspěch. Může díky nim lépe růst, lépe využívat disponibilní zdroje a také rychleji splňovat své cíle. Je nutné příležitosti

<sup>64</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, s. 91.

nejprve identifikovat a poté je efektivně využít. S využitím příležitostí firma získává určitou konkurenční výhodu.

- Hrozby – Negativně ovlivňují podnikové okolí. Představují pro firmu překážky, které mohou ohrozit či omezit jejich činnost. Pokud je firma včas neodhalí, hrozí jí nebezpečí neúspěchu či úpadku. Podnik by měl proto hrozby co nejrychleji odstranit nebo alespoň minimalizovat.<sup>65</sup>

#### 4.1.1. Postup při SWOT analýze

Podle Blažkové je postup následující:

1. Najít faktory uvnitř dílčích kategorií. To znamená najít silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
2. Uspořádat jednotlivé faktory do polí ve SWOT matici
3. Zhodnotit, které faktory jsou pro podnik nejvíce významné a závažné
4. Doporučit vhodná řešení<sup>66</sup>

Je celkem jasné, že určité silné nebo slabé stránky jsou pro podnik rozdílně významné. Co jeden podnik zařadí do silných stránek, může být pro druhý podnik stránkou slabou. Podnik by měl tedy vybrat mezi silnými stránkami ty nejdůležitější a co nejlépe je využít. A naopak určit závažné slabé stránky a pokusit se co nejvíce zmírnit jejich vliv. Podobně to funguje i u příležitostí a hrozeb. Jednotlivé příležitosti a hrozby vyžadují individuální přístup. Podnik musí vybrat ty příležitosti, které nejlépe využije, a také se vyvarovat nebo předcházet vážným hrozbám, které mohou nastat.<sup>67</sup>

#### 4.2. BCG matice

*„Tato metoda portfoliové analýzy rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál a které pouze „polykají“ zdroje podniku.“<sup>68</sup>*

---

<sup>65</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 156.

<sup>66</sup> Tamtéž s. 158.

<sup>67</sup> Tamtéž s. 158-159.

<sup>68</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 92.



Obrázek 5: Bostonská matice



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 92.

Tento model se rozděluje do čtyř kvadrantů, z nichž se každý odlišuje jiným typem obchodu.

- Dojné krávy – Jsou produkty, které v tomto momentě hodně vydělávají, ale do budoucna se předpokládá omezení jejich růstu. Zaujímají velký podíl na trhu, ale jejich podíl na trhu již téměř neroste. Podniku už se tedy investice do těchto výrobků nevyplatí. Měl by se soustředit pouze na zisk z prodeje produktů. Zisky z těchto výrobků by měl podnik investovat do těch skupin, které mají velký potenciál, ale chybí jim dostatek prostředků, což jsou například otazníky.
- Hvězdy – Jedná se o produkty, které mají na trhu vysoké tempo růstu a poměrně velký podíl na trhu. Úkolem podniku je tyto produkty udržet a podporovat jejich rozvoj. Aby si tyto produkty udržely svoji pozici, je nutné vynaložit velké finanční prostředky. Nicméně hvězdy podnikům přináší zpravidla velké zisky.<sup>69</sup>
- Otazníky – Nacházejí se na trhu s vysokým tempem růstu, ale jejich tržní podíl je malý. Tyto produkty vyžadují velkou finanční podporu, aby se jejich podíl na trhu zvýšil a tím pádem oslabily konkurenci. Je zcela jistě žádoucí otazníky zhodnotit individuálně, protože je jejich budoucnost nejistá a mohou představovat riziko pro podnik.

<sup>69</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 94.

- Psi – Tyto produkty mají nízký relativní tržní podíl na trhu a vyskytují se na trhu s nízkým tempem růstu. Vykazují zpravidla nízké zisky, ale někdy i ztráty.<sup>70</sup> Protože mají nízký tržní podíl, firmám se nevyplatí do těchto produktů investovat další finanční prostředky. Nemá smysl psy v budoucnosti podporovat a je žádoucí tyto produkty vyřadit z výroby nebo z trhu. Někdy nastane situace, kdy produkty z tohoto pole stáhnout nelze. Jako důvod Mallya uvádí dlouhodobé závazky vůči odběratelům nebo to, že tyto výrobky jsou často komplementy výrobkům v poli hvězdy a jako poslední vysoké náklady na vyloučení výrobku. Může se stát, že náklady budou moc vysoké, a proto se potom vyplatí produkt na trhu ponechat a snažit se zlepšit jeho postavení.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 144-145.

<sup>71</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 95.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. Charakteristika společnosti

Obrázek č. 5: Logo společnosti Neo FINANCES



Zdroj: *NEO FINANCES, s. r. o.* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.neoFINANCES.cz/>

Firma NEO FINANCES působí na trhu poměrně krátce, byla založena v listopadu 2015. Oficiálně zahájila svoji činnosti až v roce 2016. Její zakladatelé mají více jak dvacetileté zkušenosti z oboru financí, které získali v jiné finanční společnosti. V současné době má firma dvě centrály a to v Prostějově a Ostravě a dále dalších dvacet poboček po celé České republice a jednu na Slovensku. Činnost této společnosti spočívá ve vzdělávání občanů v oblasti finanční gramotnosti a ve zprostředkovatelské činnosti různých finančních produktů. Hlavním cílem založení této společnosti bylo odlišit se od ostatních firem jedinečným vzdělávacím systémem.

Tento systém se nazývá „Finance naruby“ a jeho cílem je občanům ukázat, jak financím rozumět, ale také jak s nimi nakládat. Jedná se tedy o spojení vzdělávacího systému s obchodním systémem multi-level marketing. Klienti získávají všeobecnou finanční gramotnost a také doživotní NEO licenci. Celý tento systém je založený na základě vzdělávacích seminářů.

#### 5.1. Vzdělávací semináře

Tyto semináře probíhají vždy o víkendech po celé České republice, nejčastěji ale na centrále v Prostějově a v Ostravě, a dále také v Olomouci. Na tomto semináři si klienti mohou vybrat, jestli se chtějí naučit ušetřit či investovat, anebo si vydělat nějaký finanční obnos. Semináře se skládají ze dvou částí. Ta první je pro všechny účastníky společná, druhá část se potom dělí na rodinu a business. Rodinu si vybírají ti, kteří chtějí získané informace využít pro sebe a zabezpečit svoji rodinu. Naopak NEO business je pro ty, kteří mají zájem o navázání spolupráce s firmou a chtějí využít svobodný obchodní model, který tato společnost nabízí.

Poplatek za úvodní vzdělávací seminář činí 1500 Kč bez doprovodu, s doprovodem stojí 2000 Kč. Po absolvování semináře každý automaticky získává NEO licenci, která umožňuje přístup na jakýkoli doplňkový seminář, který klienta zajímá. Na výběr je například seminář o zajištění osob, o investici do komodit anebo z kategorie business, péče o firmu. Dále mají klienti s licencí nárok na finanční bonusy (provize), které jsou jim zpětně vyplaceny. Tyto provize získávají ze smluv o produktech, které s firmou uzavřou. To znamená, že se společnost dělí se svými klienty o provize za zprostředkování finančních produktů.

## **5.2. Možnost spolupráce**

Jak již bylo zmíněno, lidé, kteří si projdou vzdělávacím seminářem, mají možnost, zda chtějí pouze zabezpečit sebe a svoji rodinu, anebo zda zkusí využít spolupráci na základě obchodního modelu multi-level marketing. Jedná se o spolupráci na základě reference. Lidé, kteří si projdou seminářem, na základě této své zkušenosti šíří filozofii a nabídku společnosti dále. U firmy je tedy možnost budovat doživotní osobní kariéru, která nabízí stejné možnosti pro všechny. Pro nové spolupracovníky je nastaven vzdělávací systém obchodních dovedností, kde se učí obchodní praktiky.

## **5.3. Produkty podniku**

Společnost má ve svém portfoliu tyto produkty:

- Zprostředkování životního a neživotního pojištění
- Zprostředkování úvěrů a hypoték
- Zprostředkování spořicího účtu, termínovaného vkladu
- Zprostředkování investice (podílové fondy, korporátní dluhopisy, komodity, realitní fondy)
- Zprostředkování doplňkového penzijního pojištění
- Zprostředkování stavebního spoření

### **5.3.1. Životní pojištění**

Společnost nabízí možnost sjednání individuálního životního pojištění podle možností klienta. Možnost uzavřít toto pojištění je u 15 pojišťoven, se kterými firma spolupracuje. Výběr dané pojišťovny závisí na vstupním věku klienta a jeho povolání. Dále na tom, zda provozuje profesionálně nějakou sportovní činnost. Do výběru dané

pojišťovny vstupuje i jeho zdravotní stav a zdravotní problémy. V tomto případě, se pošle více nabídek a podle zdravotního zkoumání u více pojišťoven se zvolí ta, která je pro klienta formou případných výluk a rizikových přírážek vzhledem k jeho zdravotnímu stavu ta nejpříjemnější.

Cena životního pojištění závisí na výši pojistných částek a délky rizikových pojištění a věku klienta. Životní pojištění lze nastavit již od měsíční úložky 400 Kč a maximální výše měsíční úložky není stanovena.

### **5.3.2. Neživotní pojištění**

Stejně tak jako u životního pojištění mají klienti možnost sjednání neživotního pojištění a to konkrétně:

- pojištění majetku – dům a domácnost
- pojištění vozidel
- pojištění odpovědnosti v občanském životě
- pojištění právní ochrany
- pojištění internetových rizik
- pojištění podnikatelských rizik
- pojištění domácích zvířat

Sjednání tohoto pojištění je možné u 16 pojišťoven, které má firma nasmlouvané.

### **5.3.3. Korporátní (firemní) dluhopisy**

Je možné vybírat z více nabídek korporátních dluhopisů. Firma se snaží u takových firemních dluhopisů aktivní majetkovou účastí vytvářet vysokou míru kontroly investic. Výnos se pohybuje okolo 4-7 %. Minimální výše investice je daná podle emisních podmínek dané společnosti.

### **5.3.4. Nemovitostní (realitní) fondy**

Investice je založena na kolektivním investování formou nákupu nemovitostí a jejich následným pronájmem, ze kterého náleží klientovi podíl. Výnos u těchto investic se pohybuje okolo 4-5 %. Pokud klient investuje jednorázově je minimální výše investice od 3 000 Kč. Minimální výše pravidelné investice je 500 Kč.

### **5.3.5. Podílové fondy**

Do podílových fondů klienti investují podle zvolené investiční strategie do akcií a dluhopisů. Na základě této zvolené investiční strategie se pohybuje výnos v rozmezí 1-7 %. U této formy investice činí minimální výše pravidelné investice 500 Kč.

### **5.3.6. Doplnkové penzijní spoření**

Zde klienti uplatňují podporu od státu formou státního příspěvku a investují podle zvolené investiční strategie do akcií a dluhopisů. Výnos se u penzijního spoření také odvíjí od zvolené investiční strategie. Pohybuje se tedy od 1-7 %. Lze investovat již od 100 Kč měsíčně, ale nárok na státní příspěvek má klient až od pravidelného investování 300 Kč měsíčně.

### **5.3.7. Komodity Zlato**

Jako poslední společnost nabízí investici do zlata. Zde má firma navázanou spolupráci se společností IBISINGOLD. Do zlata je možné investovat jak jednorázově, tak i pravidelně, a to ve formě slitků anebo mincí. Klient si zvolí, jaký počet kusů slitků (mincí) chce nakoupit, ať už jednorázově nebo pravidelně. Doba investice je pouze orientační, záleží na vývoji ceny zlata, tedy na rychlosti, s jakou bude klient dané slitky podle zasílaných měsíčních plateb nakupovat.

## **5.4. Marketingové aktivity společnosti v roce 2018**

I když marketingové aktivity nepatří zrovna mezi silné stránky společnosti, tak pro rok 2018 má připravených několik novinek, které v tomto roce plánuje v oblasti marketingu uplatnit.

1. Dotazník – Pro firmu je důležitá zpětná vazba jak od klientů, tak i od spolupracovníků. Dotazník byl spuštěn již v únoru 2018. Firma rozeslala dotazník ve dvou formách. Jeden jen určen pro klienty a ten druhý pro manažery a spolupracovníky. Tyto dotazníky se skládají ze třiceti otázek. Druh otázek je různý, například se společnost zajímá, jak klienti a pracovníci firmu vnímají, jaký má pro ně přínos a dále například jaká je jejich vnitřní a vnější motivace.

2. Image video (propagace) – Společnost plánuje v tomto roce natočit profesionální image video, které chce využít jako pomocníka pro prezentaci společnosti a značky. Toto video by mělo být natočeno zábavnou formou. Pro toto video si společnost nechce najímat žádné herce, chce ho natočit se skutečnými lidmi a sdělit jejich příběhy.
3. Rozhovory – Pro společnost jsou důležité názory konkrétních lidí, a proto plánuje pro rok 2018 rozhovory se spolupracovníky. Pravděpodobně každý měsíc proběhne jeden rozhovor s určitým spolupracovníkem firmy. Tyto rozhovory budou dostupné na webových stránkách společnosti v sekci novinky, na Facebookových stránkách firmy a objeví se i v emailech klientů, pokud odebírají od společnosti newsletter. Tématem těchto rozhovorů budou například novinky firmy, vyjádření se k produktům anebo podrobnosti o vývoji trhu.
4. PPC Reklama (pay-per-click reklama) – V letošním roce společnost plánuje zavedení tohoto druhu reklamy. Firma chce tuto reklamu přesně zacílit, a to za prvé na lidi, kteří se zajímají o pasivní příjem a dále také na konkurenci. Na tento rok je naplánováno 16 různých bannerů s tímto druhem reklamy.
5. Akce NEO Family Day – Jako posledním bodem v oblasti marketingu chce společnost v tomto roce uspořádat NEO Family Day. Jedná se o akci pro všechny klienty i spolupracovníky a jejich rodiny, kde se budou mít možnost setkat mimo firmu. Slíbená je i účast obchodních partnerů, kteří by se také měli podílet i na organizaci této akce. Protože společnost působí po celé České republice, měla by se akce konat ve dvou regionech. Na této akci bude možné využít různých sportovních aktivit, a to jak venkovních, tak i vnitřních.

## **5.5. Vývoj společnosti**

Pro společnost byl rok 2017 jistě úspěšný. Oproti roku 2016 zaznamenala růst téměř u všech nabízených produktů. Částka obdržených provizí dosáhla v tomto roce čísla 109 458 000 Kč. Ve srovnání s rokem 2016, kdy tyto provize dosáhly částky 98 044 000 Kč, se jedná o 10,43% nárůst.

Společnost celkem za tento rok uskutečnila 111 základních seminářů a proškolila tak 1532 seminaristů. K tomuto číslu lze dodat ještě dalších 171 doplňkových seminářů, kterých se zúčastnilo 1938 seminaristů. Celkově tedy prošlo semináři 3470

lidí, což představuje nárůst oproti roku 2016, kdy se těchto seminářů zúčastnilo celkem 2757 osob.

Co se týká nových majitelů NEO Licence, tak za rok 2017 se jejich počet vyšplhal na 3739 lidí, kteří tuto licenci vlastní. Za první rok existence firmy ji vlastnilo 2 357 lidí, což tedy představuje 1382 udělených licencí za rok 2017. Vlastníků této licence přibýlo v tomto roce o dost méně než v roce 2016, ale přesto je společnost s tímto výsledkem spokojena.

V následující tabulce se nacházejí vybrané produkty společnosti. Je zde zaznamenán nárůst či pokles v počtu uzavřených smluv u jednotlivých produktů.

Tabulka č. 1: Počet uzavřených smluv u jednotlivých produktů

| Produkt               | Smlouvy (ks) |       | Nárůst/pokles (%) |
|-----------------------|--------------|-------|-------------------|
|                       | 2016         | 2017  |                   |
| Pojistné smlouvy      | 3 492        | 4 485 | 29                |
| Pravidelné investice  | 536          | 893   | 40                |
| Jednorázové investice | 2 062        | 1 544 | -25               |
| Úvěry a hypotéky      | 171          | 307   | 44,1              |
| Zlato                 | 798          | 953   | 19,4              |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že firma zaznamenala růst u všech produktů kromě jednorázových investic, u kterých nastal pokles o 25 %. Nejvíce smluv společnost uzavřela v rámci pojištění a to 4485 kusů smluv, což představuje nárůst o 29 % oproti roku 2016. I když i u zprostředkování hypoték společnost zaznamenala velký růst 44,1 %, uzavírání těchto smluv patří k jejím slabým článkům. Za rok 2017 uzavřela firma tedy pouze 307 kusů smluv týkajících se hypoték a úvěrů. Velmi dobře si vedly v loňském roce pravidelné investice, celkově počet smluv vzrostl o 40 %.

Samozřejmostí je, že firma do budoucna plánuje další růst. I když už v současné době najdeme její pobočky po celé České republice, má v plánu podporovat další regiony a to nejen na našem, ale i na Slovenském trhu. Jaký vývoj společnost předpokládá v číslech, ukazuje následující tabulka:



Tabulka č. 2: Predikce NEO Licencí a provizí

|        | <b>NEO Licence</b> | <b>Obrat</b> |
|--------|--------------------|--------------|
| 3 roky | 12 000 osob        | 300 mil. Kč  |
| 5 let  | 20 000 osob        | 500 mil. Kč  |
| 10 let | 50 000 osob        | 1 mld. Kč    |

Zdroj: vlastní zpracování

Lze říci, že společnost má poměrně velké plány do budoucna. Její předpoklad je, že do deseti let bude vlastnit NEO licenci 50 000 lidí a že by za tuto dobu mohla dosáhnout provizí jedné miliardy korun.

## 6. Hlavní konkurenti

Společností, které se zabývají finančním poradenstvím a zprostředkovací činností v této oblasti, je v České republice velký počet. Tato kapitola představuje vybrané konkurenty společnosti NEO FINANCES. Tyto konkurenční firmy jsem zvolila na základě doporučení vedení zkoumané společnosti.

### 6.1. Partners Financial Services, a. s.

Obrázek č. 6: Logo společnosti Partners Services, a. s.



Zdroj: *Partners Financial Services, a. s.* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/>

Společnost Partners Financial Services působí na trhu od roku 2007 a zabývá se poskytováním finančního poradenství a zprostředkovatelskou činností v tomto oboru. Do koncernu společnosti dále také patří dceřiné společnosti Partners investiční společnost, a.s., Partners media, s.r.o., Partners akademie, s.r.o. a Partners Financial Services Polska, S. A. Firma má tedy od roku 2011 zastoupení i na Polském trhu.<sup>72</sup> Společnost se svým více než miliardovým obratem řadí k největším firmám v oblasti finančního poradenství. Důkazem toho je, že tato firma má více jak 250 kontaktních míst po celé České republice.

Firma spolupracuje s více než padesáti obchodními partnery, mezi které se řadí největší banky, pojišťovny a investiční společnosti a do svého portfolia vybírá ty nejlepší produkty. Společnost nabízí zprostředkování:<sup>73</sup>

- Investice (Podílové fondy, Investiční zlato, Modelová portfolia)
- Bankovní produkty (Běžné a spořicí účty, spotřebitelské a hypoteční úvěry a jiné)
- Životní a neživotní pojištění
- Stavební spoření

---

<sup>72</sup> *O společnosti* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>

<sup>73</sup> *Produkty* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/produkty/>

- Doplnkové penzijní spoření

U této společnosti lze také využít možnosti spolupráce a kariérního plánu, který umožňuje osobní růst, sebezdokonalování a mimořádné výdělků. Každý má tedy možnost se u firmy vzdělávat, naučit se komunikovat s klienty, připravit si obchodní jednání a další.<sup>74</sup> Společnost nabízí tyto možné cesty kariéry:

- Team Leader
- Majitel franšizy
- Profi poradce
- Finanční poradce
- Pracovník centrály<sup>75</sup>

## 6.2. Broker Consulting, a. s.

Obrázek č. 7: Logo společnosti Broker Consulting, a. s.



Zdroj: *Broker Consulting, a. s.* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/>

Firma Broker Consulting se řadí k nejstarším firmám v oblasti finančního poradenství. Na Českém trhu působí jako nezávislá zprostředkovatelská a konzultační firma již od roku 1998. Od roku 2006 svoji činnost vykonává také na Slovensku. V roce 2014 zařadila společnost mezi své činnosti také realitní služby. Díky projektu OK POINT, který firma přivedla na trh v roce 2015, mohou klienti využít ojedinělý koncept, který propojuje finanční poradenství, realitní služby a bankovníctví.<sup>76</sup> Sídlo společnosti se nachází v Plzni a firma má dalších 44 poboček po celé České republice.<sup>77</sup>

Broker Consulting, a. s. od roku 1998 nepřetržitě roste a v roce 2016 dosáhla obrátu 1, 033 mld. Kč. K překročení obrátu jedné miliardy přispělo rozšíření služeb

<sup>74</sup> *Vzdělávání* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/kariera/vzdelavani/>

<sup>75</sup> *Kariéra* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/kariera/volne-pozice/>

<sup>76</sup> *Kdo jsme?* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/o-nas/kdo-jsme/>

<sup>77</sup> *Kontakt* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/o-nas/kontakt/>

společnosti a také nárůst objemu prodaných hypotečních úvěrů. Za další úspěch firma považuje pokrok v bankovních službách, a to konkrétně franšizový koncept OK POINT.<sup>78</sup>

Nabízené produkty:

- Ok Finanční plán – Zhotovení finančního plánu pomocí elektronické aplikace.
- Ok zabezpečení – Životní a neživotní pojištění
- Ok bydlení – Pořízení vlastního bydlení, realitní služby, úvěry a hypotéky
- Ok spoření a investice – Stavební spoření, doplňkové penzijní spoření, podílové fondy
- Ok Double Plus – Skupinové životní pojištění
- Realitní služby<sup>79</sup>

Firma také nabízí možnost spolupráce a budování kariéry pomocí vzdělávacího systému. Dává možnost dlouhodobého uplatnění, a to například na pozici finanční konzultant anebo na pozici manažer týmu. Společnost umožňuje volné plánování pracovního plánu a možnost dosáhnout mimořádných výdělků.<sup>80</sup>

### 6.3. SMS Finance, a. s.

Obrázek č. 8: Logo společnosti SMS finance, a. s.



Zdroj: *Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.smsfinance.cz/media/tiskove-zpravy>

Společnost SMS finance se na svých stránkách prezentuje jako nezávislá poradenská společnost. Působí v České republice od roku 2001. Její činnosti zahrnuje poskytování služeb v oblasti privátních financí. Společnost má po celé České republice

---

<sup>78</sup> BROKER CONSULTING, A. S. *Profil společnosti & výroční zpráva* [online]. 2016 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: [https://www.bcas.cz/sites/default/files/vz\\_2016.pdf](https://www.bcas.cz/sites/default/files/vz_2016.pdf)

<sup>79</sup> *Naše nabídka pro vás* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/nase-nabidka-pro-vas/>

<sup>80</sup> *Kariéra* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/kariera/>

více jak 40 kontaktních míst, centrála se nachází v Praze. Pro firmu jsou důležité dlouhodobé rovnovážné vztahy s klienty, které povedou ke vzájemné výhodnosti.<sup>81</sup>

Firma SMS finance samozřejmě také nabízí možnost spolupráce. Nabízí práci, nejen pro nováčky, ale i pro zkušené poradce a manažery.<sup>82</sup> Pro nováčky je připraveno vzdělávání v podobě šestidenního kurzu. Lze se v něm naučit, jak porozumět financím, jak pracovat s podpůrnými programy. Poté je připraven další kurz, kde se naučí, jak jednat s klienty.<sup>83</sup>

Společnost má navázány spolupráce s většinou českých pojišťoven a institucí, které nabízejí bankovní a investiční produkty. Celkem společnost spolupracuje s 51 obchodními partnery.<sup>84</sup>

Nabízí tyto produkty:

- Zprostředkování životního a neživotního pojištění
- Zprostředkování stavebního spoření
- Zprostředkování úvěry a hypoték
- Zprostředkování stavebního spoření
- Investice (podílové fondy, komodity)
- Zprostředkování doplňkového penzijního připojištění<sup>85</sup>

#### 6.4. ZFP Akademie, a. s.

Obrázek č. 9: Logo společnosti ZFP akademie, a. s.



Zdroj: ZFP Akademie, a. s. [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.zakladniseminar.cz/>

<sup>81</sup> O SMS [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/media/o-sms/>

<sup>82</sup> Kariéra [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/kariera/>

<sup>83</sup> Vzdělávání [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/kariera/novacek/vzdelavani>

<sup>84</sup> O SMS [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/media/o-sms/>

<sup>85</sup> Naše služby [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/klient/nase-sluzby>

ZFP akademie zahájila svoji činnost v roce 2003.<sup>86</sup> Firma se zabývá vzdělávací a zprostředkovatelskou činností v oblasti financí. Jejich prioritou je vzdělávání a zvyšování finanční gramotnosti českých občanů. Cílem je, aby občané, kteří navštíví vzdělávací seminář, rozuměli penězům a uměli s nimi nakládat, to znamená zajistit sebe a své blízké proti případným rizikům. Vzdělávací semináře u této firmy probíhají v síti vlastních hotelů a vlastních vzdělávacích zařízeních, jakými jsou například: Hotel AKADEMIE Velké Bílovice, Hotel AKADEMIE Naháč, Hotel AKADEMIE Hrubá Voda u Olomouce a Centrum AKADEMIE Ostrava. V rámci těchto seminářů účastníky školí 130 lektorů.<sup>87</sup>

Společnost má svoji centrálu v Břeclavi, šest hlavních regionálních kanceláří se nachází v Břeclavi, Brně a Ostravě.<sup>88</sup> Regionální kanceláře má firma po celé Republice, je tedy zastoupena ve všech krajích s výjimkou Jihočeského kraje.<sup>89</sup>

Nabízí také možnost spolupráce a budování kariéry. Firma poskytuje příležitost vlastní seberealizace. Umožňuje vzdělávání s nízkými náklady. Těm, kteří chtějí s firmou spolupracovat, nabízí pomoc při vybudování vlastního týmu a získání manažerských dovedností. S touto spoluprací jsou spojeny také velké výdělnky a finanční nezávislost.<sup>90</sup>

Společnost nabízí ve svém portfoliu zprostředkování:

- Stavebního spoření
- Životního a neživotního pojištění
- Hypotečního úvěru
- Doplnkového penzijního spoření
- Investice (realitní fondy, komodity)
- Realitní služby<sup>91</sup>

---

<sup>86</sup> *Obchodní profil* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/obchodni-profil/>

<sup>87</sup> *O ZFP Akademii* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/o-zfp-akademii/>

<sup>88</sup> *Kontakt* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/kontakt/>

<sup>89</sup> *Regionální kanceláře* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/regionalni-kancelare/>

<sup>90</sup> *Výhody budování vlastní kariéry pro Vás* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/kariera/vyhody-budovani-vlastni-kariery-pro-vas/>

<sup>91</sup> *Produkty* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/co-umime/produkty/>

## 7. Porovnání konkurence

Následující kapitola je věnována porovnání konkurence. Jako kritéria byla zvolena doba působení firem na trhu, počet aktivních finančních poradců, úbytek finančních poradců, nabídka kariéry a vzdělávacích seminářů, obdržená provize, počet poboček v České republice, nabízené produkty a počet nasmlouvaných obchodních partnerů.

### 7.1. Rok založení

Jako první kritérium byla vybrána doba působení vybraných firem na trhu. Tabulka zobrazuje roky založení firem. Ze zobrazených dat vyplývá, že je firma NEO FINANCES z porovnávaných firem nejmladší.

Tabulka č. 3: Rok založení společností

| Kritérium    | Společnost   |                        |                   |              |             |
|--------------|--------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------|
|              | NEO FINANCES | Patrners Fin. Services | Broker Consulting | ZFP Akademie | SMS finance |
| Rok založení | 2015         | 2007                   | 1998              | 2002         | 2001        |

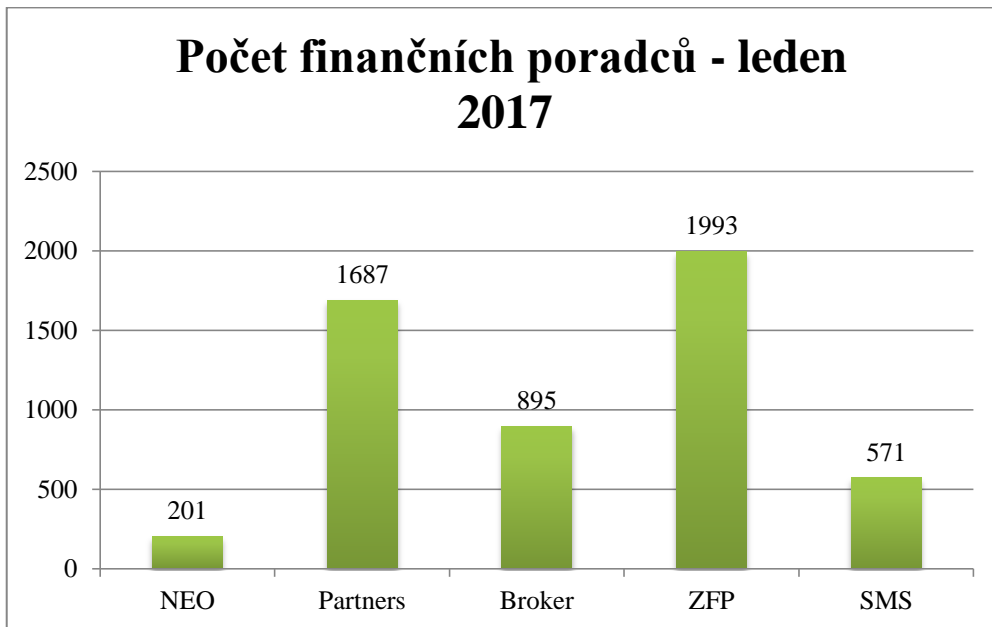
Zdroj: vlastní zpracování z webových stránek společností

Co se týká roku založení společností, tak všechny konkurenční firmy se mohou pochlubit více jak desetiletou tradicí. Společnost NEO FINANCES je na trhu nováčkem, a tak pro ni může být těžké se na trhu prosadit vzhledem k tomu, že ostatní společnosti mají již zajištěnou dlouholetou spolupráci s klienty.

### 7.2. Počet aktivních finančních poradců

V následující podkapitole byly porovnány společnosti na základě aktivních finančních poradců. Jedná se o poradce, kterým se říká Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé (PPZ). Tito poradci mají oprávnění uzavírat životní a neživotní pojištění.

Graf č. 1: Aktivní finanční poradci – leden 2017

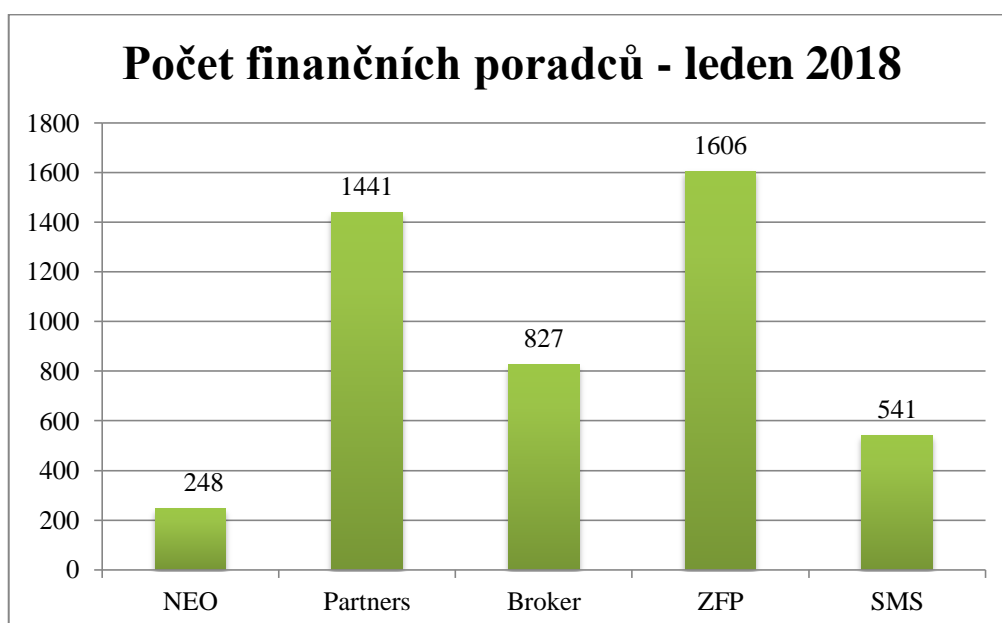


Zdroj: vlastní zpracování z registru České národní banky

Co se týká aktivních podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů, tak následující graf ukazuje jejich počet k lednu 2017. Největší počet poradců měla firma ZFP Akademie (1993), na druhém místě se nachází Partners Financial Services (1687). Dále následuje Broker Consulting (895), čtvrtá je firma SMS finance (571) a společnost NEO FINANCES skončila na posledním místě s 201 poradci. Není překvapením, že společnost NEO FINANCES nemá takový počet poradců jako konkurenční firmy, jelikož se jedná o firmu relativně nově založenou.



Graf č. 2: Aktivní finanční poradci – leden 2018



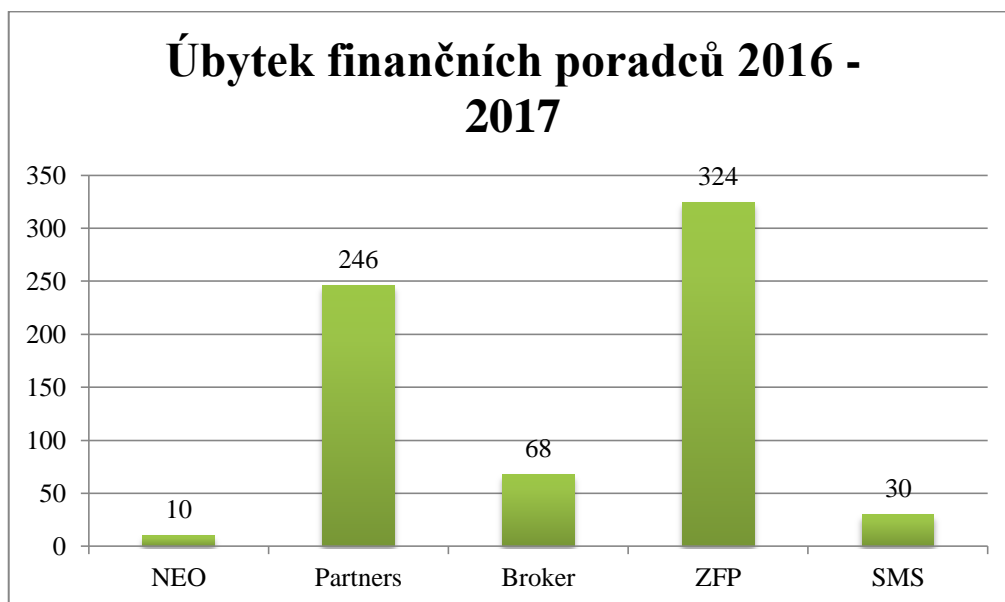
Zdroj: vlastní zpracování z registru České národní banky

Ve srovnání s rokem 2017 se pořadí firem podle počtů poradců nezměnilo. Na prvním místě je stále ZFP Akademie (1606), která má ale poměrně velkou ztrátu pracovníků a je tak možné, že v následujícím roce klesne na druhé místo. V příštím roce tak zřejmě první místo z těchto vybraných firem zaujme společnost Partners Financial Services, která je nyní druhá (1441). Společnosti Broker Consulting a SMS finance jsou na tom podobně jako v předchozím období. Co se týká společnosti NEO FINANCES, tak ta jediná ve výsledku zaznamenala nárůst v počtu poradců (248).

### 7.3. Úbytek finančních poradců

Je pravděpodobné, že ne všichni spolupracovníci ve firmách setrvají na dlouhou dobu, a tak jsem zjišťovala, kolik PPZ poradců z firem průběžně odchází. Sledována byla dvě období a to období 2016 – 2017 a období 2017 – 2018.

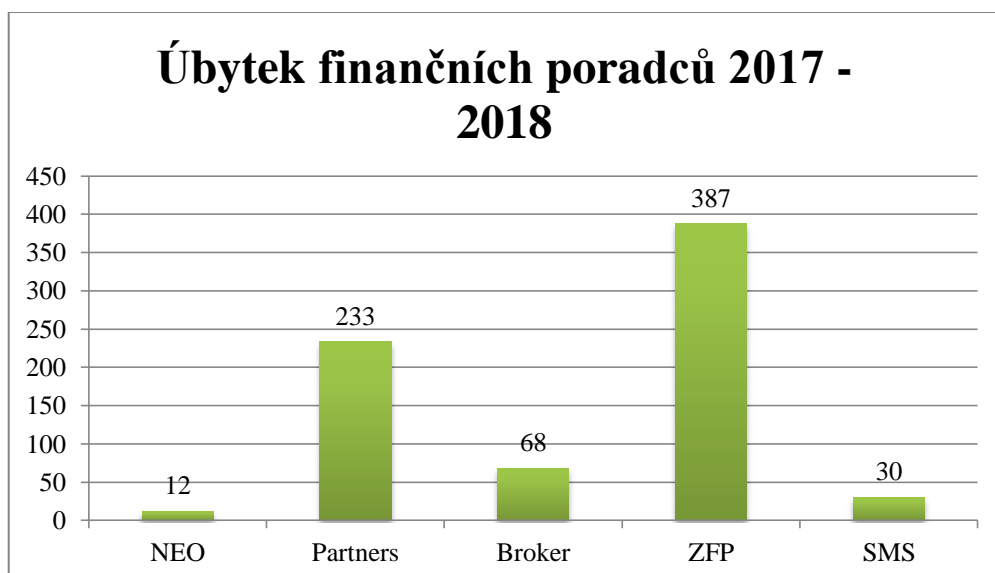
Graf č. 3: Úbytek finančních poradců 2016-2017



Zdroj: vlastní zpracování z registru ČNB

Z grafu je zřejmé, že od těch největších společností odchází poměrně hodně spolupracovníků. Na prvním místě firma ZFP Akademie, od které odešlo v průběhu jednoho roku 324 finančních poradců. Za ní se umístila firma Partners Finacial Services, kterou opustilo 246 pracovníků. Menší ztráty zaznamenaly společnosti Broker Consulting (68) a SMS Finance (30). S nejlepším výsledkem skončila společnost NEO FINANCES, která přišla pouze o 10 pracovníků.

Graf č. 4: Úbytek finančních poradců 2017-2018



Zdroj: vlastní zpracování z registru ČNB

Z grafu je viditelné, že situace je velmi podobná jako v minulém sledovaném období. Na prvním místě opět skončila společnost ZFP Akademie a zároveň zaznamenala ještě větší úbytek poradců (387), než v období 2016-2017. Společnost Partners Financial Services zaujímá znovu druhé místo, ale tentokrát byl úbytek o něco menší než v minulém období (233). U společností Broker Cosulting a SMS Finance zůstalo číslo totožné, jako v předchozím období. A firma NEO má úbytek také podobný jako ten přecházející.

#### 7.4. Kariéra a vzdělávací semináře

V následující tabulce je znázorněno, zda vybrané firmy nabízejí možnost budování kariéry a zda nabízejí pro své klienty vzdělávací semináře. Popřípadě kolik klienti za tyto semináře zaplatí.

Tabulka č. 4: Nabídka kariéry a seminářů

| Kritérium            | Společnost   |                        |                   |              |             |
|----------------------|--------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------|
|                      | NEO FINANCES | Partners Fin. Servises | Broker Consulting | ZFP Akademie | SMS Finance |
| Kariéra              | ANO          | ANO                    | ANO               | ANO          | ANO         |
| Semináře             | ANO          | NE                     | NE                | ANO          | NE          |
| Poplatek za semináře | 1500 (2000)  | -                      | -                 | 1995 (2495)  | -           |

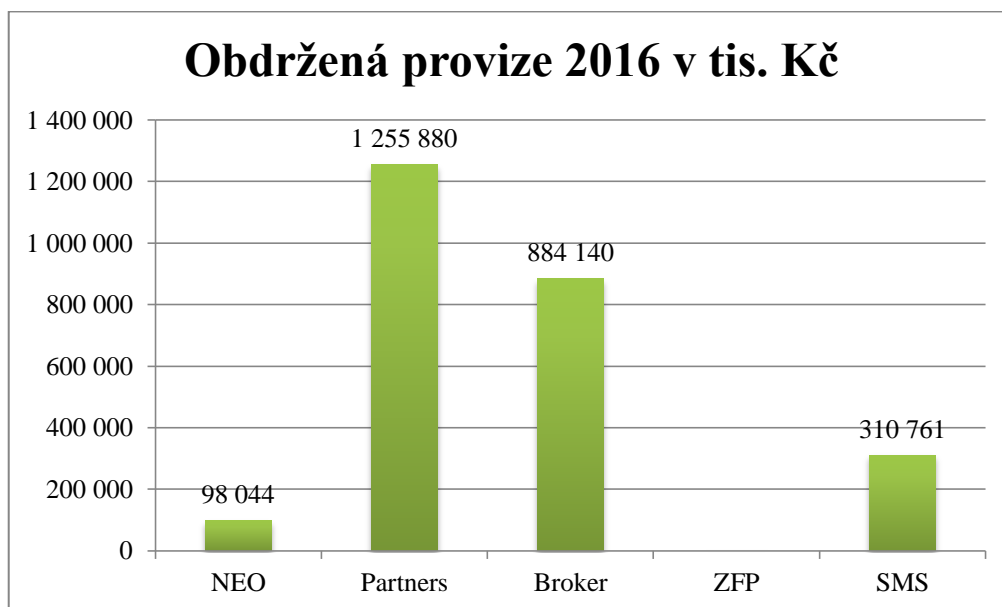
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti mají společné to, že všechny nabízejí možnost spolupráce a budování kariéry. Naopak systém vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti poskytují pouze dvě společnosti, NEO FINANCES a ZFP Akademie. Poplatek za tyto semináře se ale u společností liší. U NEO FINANCES klient zaplatí 1500 Kč za jednu osobu a 2000 Kč pokud si vezme s sebou doprovod. ZFP Akademie má poplatek o necelých 500 Kč dražší a to 1995 Kč za jednu osobu a 2495 Kč za dvě osoby.

#### 7.5. Obdržená provize

Následující graf zobrazuje vybrané společnosti z hlediska obdržených provizí z uzavřených produktů za rok 2016.

Graf č. 5: Obdržené provize 2016



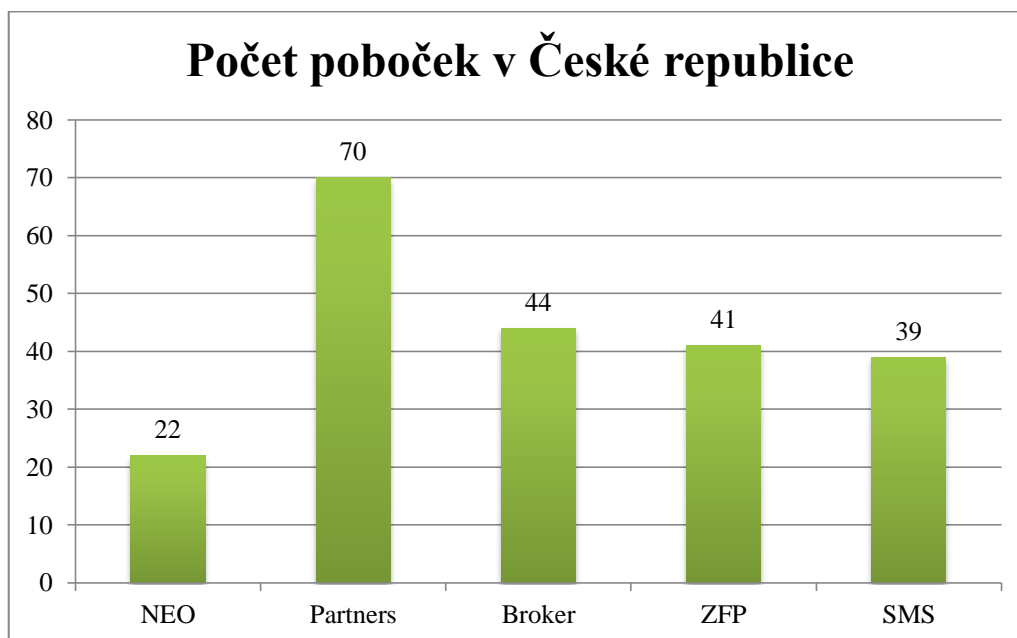
Zdroj: vlastní zpracování

U obdržených provizí za rok 2016 jasně dominuje společnost Partners Financial Services s provizemi ve výši 1 225 880 000 Kč. Dále druhou největší provizi získala společnost Broker Consulting 884 140 000 Kč, SMS finance obdržela již výrazně menší provize, a to 310 761 000 Kč. NEO FINANCES dostala nejmenší provizi ze všech zmíněných společností, a to 98 044 000 Kč. Společnost ZFP Akademie bohužel nemá tyto údaje veřejně dostupné.

## 7.6. Pobočky v České republice

V této části se věnuji porovnání konkurence v rámci toho, kolik má určitá společnost poboček v České republice. Dále jsem zkoumala, jak si vybrané firmy vedou v šesti největších městech České republiky. Do této části jsem zahrnula to, kolik má společnost poboček a také i kolik má jednotlivých kanceláří.

Graf č. 6: Pobočky společností v ČR



Zdroj: vlastní zpracování z webových stránek společností

S celkovým počtem 70 poboček se na prvním místě nachází společnost Partners Financial Services. Co se týká společností Broker Consulting, ZFP Akademie a SMS finance, tak jsou na tom s počty poboček víceméně podobně. Na posledním místě je společnost NEO FINANCES, která má po celé České republice 22 poboček.

Tabulka č. 5: Pobočky a kanceláře společností ve velkých městech

| Pobočky a kanceláře ve velkých městech | Společnost   |                        |                   |              |             |
|--|--------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------|
|  | NEO FINANCES | Partners Fin. Services | Broker Consulting | ZFP Akademie | SMS finance |
| Praha                                  | 4            | 15                     | 20                | 10           | 1           |
| Brno                                   | 0            | 6                      | 12                | 11           | 1           |
| Ostrava                                | 2            | 7                      | 5                 | 6            | 9           |
| Plzeň                                  | 0            | 2                      | 14                | 0            | 1           |
| Liberec                                | 1            | 4                      | 7                 | 3            | 0           |
| Olomouc                                | 2            | 7                      | 1                 | 3            | 3           |
| <b>Celkem</b>                          | <b>9</b>     | <b>41</b>              | <b>59</b>         | <b>33</b>    | <b>15</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování z webových stránek společností

U počtu všech kontaktních míst společností, tedy poboček i kanceláří v šesti největších městech jsou čísla u některých společností poměrně vysoká. Nejvíce kontaktních míst v České republice má společnost Broker Consulting (59). Druhá je společnost Partners Financial Services (41). ZFP Akademii patří třetí místo (33). Čtvrtá je společnost SMS finance (15). Poslední místo zaujímá společnost NEO FINANCES (9).

### 7.7. Nabídka produktů společností

V následující tabulce se nachází porovnání druhů produktů, které jednotlivé společnosti nabízejí.

Tabulka č. 6: Nabízené produkty

| Produkt                      | Společnost          |          |                      |                 |                |
|------------------------------|---------------------|----------|----------------------|-----------------|----------------|
|                              | NEO<br>FINANCE<br>S | Partners | Broker<br>Consulting | ZFP<br>Akademie | SMS<br>finance |
| Životní pojištění            | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Neživotní pojištění          | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Stavební spoření             | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Realitní služby              | -                   | -        | +                    | +               | +              |
| Zlato                        | +                   | +        | -                    | +               | +              |
| Podílové fondy               | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Korporátní dluhopisy         | +                   | -        | -                    | -               | -              |
| Realitní fondy               | +                   | -        | -                    | +               | -              |
| Termínované vklady           | +                   | +        | -                    | -               | -              |
| Spořicí účty                 | +                   | +        | +                    | +               | -              |
| Běžný účet                   | +                   | +        | +                    | -               | -              |
| Doplňkové penzijní pojištění | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Úvěry a hypotéky             | +                   | +        | +                    | +               | +              |
| Celkem                       | 12                  | 10       | 9                    | 10              | 7              |

Zdroj: vlastní zpracování z webových stránek a výročních zpráv společností

Nejmenší počet produktů svým klientům může nabídnout společnost SMS finance. Tato firma z hlediska produktů v ničem nevyniká oproti konkurentům. Společnosti Broker Consulting s celkovým počtem devět produktů je na předposledním

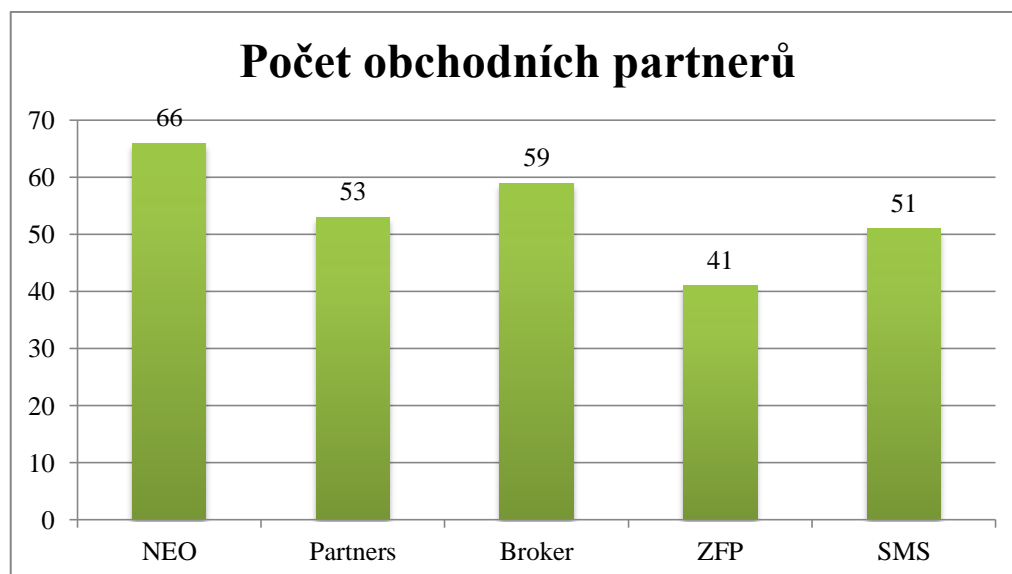
místě. Lze říci, že zprostředkování investice je pro ni jen okrajovou činností, protože ve svém portfoliu nabízí z investičních produktů pouze investice do podílových fondů. Naopak důležité pro ni mohou být realitní služby, které z těchto jmenovaných firem nabízí právě tato společnost a poté jenom společnost ZFP Akademie.

Společnosti Partners Financial Services a ZFP Akademie nabízejí stejný počet produktů. Rozdíl mezi nimi je takový, že společnost Partners je spíše zaměřená na zprostředkování spoření a firma ZFP nabízí pro své klienty větší možnosti investování. Navíc do jejího portfolia ještě spadají realitní služby, které společnost Partners nenabízí. Největší počet produktů poskytuje společnost NEO FINANCES. Společnost má tedy výhodu oproti konkurenci, protože její klienti mají větší možnost volby. Lze konstatovat, že společnost je z těchto firem nejvíce zaměřena na zprostředkování investic. Její výhodou je, že jako jediná ze jmenovaných firem nabízí pro klienty možnost investování do korporátních dluhopisů.

## 7.8. Obchodní partneři

Jako poslední kritérium jsem použila počet obchodních partnerů. Ty jsem rozdělila na základě druhů produktů, které společnosti nabízí.

Graf č. 7: Počet obchodních partnerů



Zdroj: vlastní zpracování

S nejvíce obchodními partnery spolupracuje firma NEO FINANCES, která má v současné době navázané vztahy s 66 obchodními partnery. Naopak nejméně partnerů



má nasmlouvaných společnost ZFP Akademie, a to pouhých 41 obchodních partnerů. Společnosti Partners Financial Services, Broker Consulting a SMS finance jsou na tom velmi podobně. Jejich počet obchodních partnerů se pohybuje v rozmezí od 50 do 60 nasmlouvaných institucí.

Tabulka č. 7: Rozdělení obchodních partnerů

| Obchodní partner       | Společnost   |                        |                   |              |             |
|------------------------|--------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------|
|                        | NEO FINANCES | Partners Fin. Services | Broker Consulting | ZFP Akademie | SMS Finance |
| Pojišťovny             | 21           | 15                     | 21                | 11           | 18          |
| Stavební spořitelny    | 4            | 3                      | 3                 | 3            | 3           |
| Investiční společnosti | 16           | 10                     | 14                | 8            | 7           |
| Penzijní společnosti   | 8            | 8                      | 9                 | 6            | 8           |
| Bankovní instituce     | 17           | 13                     | 12                | 10           | 14          |
| Ostatní                | 0            | 4                      | 0                 | 3            | 1           |
| <b>Celkem</b>          | <b>66</b>    | <b>53</b>              | <b>59</b>         | <b>41</b>    | <b>51</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování z webových stránek společností

Pokud se podíváme na jednotlivé produkty, tak například společnost NEO dominuje ve dvou kategoriích. Má nejvíce obchodních partnerů na uzavírání investičních a bankovních produktů. Firma NEO FINANCES nemá žádný produkt, ve kterém by měla výrazně málo nasmlouvaných obchodních partnerů. Například společnost ZFP Akademie a SMS finance má velice málo navázaných obchodních partnerských vztahů u investičních produktů. Co se týká pojišťoven, tak ZFP akademie také poměrně ztrácí oproti konkurenčním firmám. U penzijních společností a stavebních spořitelů jsou čísla víceméně podobná.

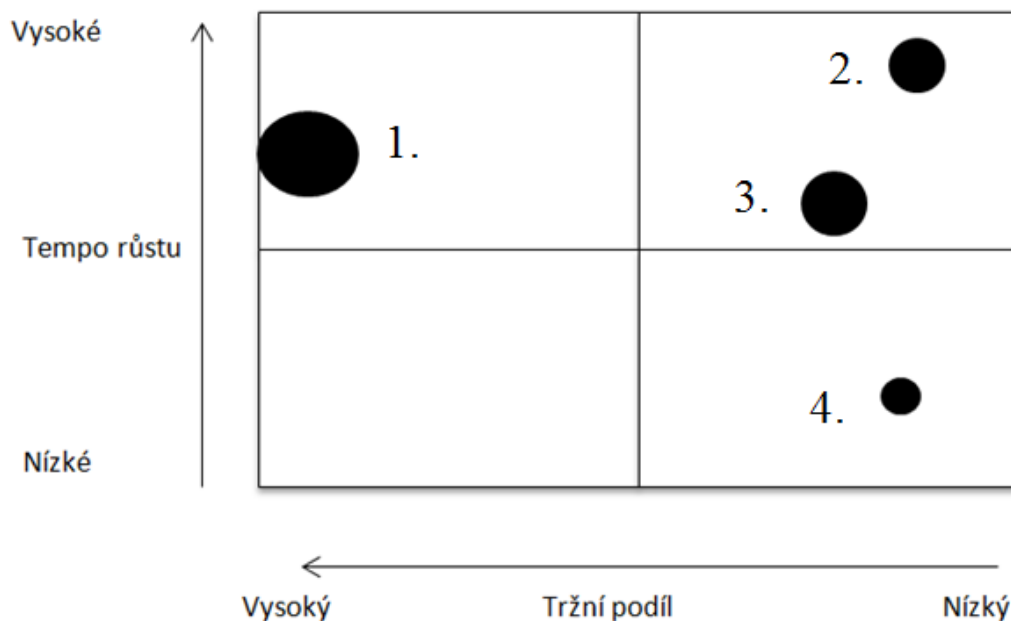
## 8. Uplatnění BCG matice a SWOT analýzy

V této kapitole jsou prakticky použity model BCG a SWOT analýza, pomocí kterých zjišťujeme postavení firmy na trhu.

### 8.1. BCG matice

Model BCG matice byl vytvořen na základě materiálů poskytnutých od společnosti. Produkty byly rozmístěny do příslušných kvadrantů na základě informací o počtu zprostředkování smluv a výši obdržených provizí.

Obrázek č. 10: Bostonská matice produktů společnosti NEO FINANCES



Zdroj: vlastní zpracování

1. Hvězdy – Životní pojištění
2. Otazníky – pravidelné investice (podílové fondy)
3. Otazníky – Zlato
4. Bídni psi – Stavební spoření

Životní pojištění – Tento produkt spadá do kvadrantu hvězd. Podíl toho produktu poměrně stoupá a na trhu se dobře ujal. Společnost má ze zprostředkování životního pojištění největší zisky v porovnání se všemi produkty.

Zlato – Zprostředkování investic do zlata se nachází v kvadrantu otazníky. Tržní podíl tohoto produktu není nijak vysoký, ale zaznamenal růst a lze předpokládat, že bude růst i nadále. Pokud tomu tak bude, je pravděpodobné, že se tento produkt přesune do kvadrantu hvězdy.

Pravidelné investice – Pravidelné investice do podílových fondů jsou zařazeny podobně jako investice do zlata v kvadrantu otazníky. Jejich podíl na trhu je menší než u zlata, ale zaznamenal v poslední době hodně velké tempo růstu.

Aby se investiční produkty dostaly z kvadrantu otazníky do kvadrantu hvězdy, měla by společnost tyto produkty více podporovat jak finančně, tak i reklamou, aby se více dostaly do povědomí klientů. I když investiční produkty čelí regulaci ze strany státu, jak již bylo zmíněno, je nutné dále zvyšovat jejich tržní podíl, aby se z nich nestali bídni psi.

Stavební spoření – Lze ho zařadit do kvadrantu bídni psi. Zisky z tohoto produktu jsou velmi nízké, tržní podíl se zmenšuje a tempo růstu u tohoto produktu také klesá. Jelikož společnost tento produkt uzavírá s klienty málokdy, měla by zvážit, zda ho nadále finančně podporovat, anebo zda ho vyřadit ze svého portfolia produktů.

Dojné krávy – Společnost zatím nemá ve svém produktovém portfoliu žádnou tržní stálici v kvadrantu dojných krav. Je ale pravděpodobné, že v budoucnu se dojnými krávami stane zprostředkování životních pojistných smluv, které se nyní nachází v kvadrantu hvězdy.

## **8.2. SWOT analýza**

Jako nástroj na zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti jsem zvolila SWOT analýzu. SWOT analýza byla vytvořena na základě mých poznatků o firmě a poté zkontrolována s majitelem firmy. Cílem analýzy bylo zjistit, jaké má společnost silné a slabé stránky a co na ní působí z venku, tedy jaké má příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 8: SWOT analýza společnosti NEO FINANCES

| <b>Silné stránky</b>                    | <b>Slabé stránky</b>                                       |
|---|--|
| Finanční situace                        | Závislost na servisní společnosti                          |
| Zkušenosti v oboru                      | Neznámá nová značka  |
| Motivace společníků                     | Slabý marketing podniku                                    |
| Vrácení provizí klientů,                | Nižší počet finančních poradců                             |
| Kvalitní obchodní tým                   | Nízký podíl na trhu  |
| Svobodný obchodní model                 |  |
|   |  |
| <b>Příležitosti</b>                     | <b>Hrozby</b>  |
| Spolupráce s novými obchodními partnery | Regulace ze strany státu                                   |
| Růst na další trhy                      | Vstup nové konkurence na trh                               |
| Dobré vztahy s obchodními partnery      | Mnoho firem na trhu zabývajících se finančním poradenstvím |
| Nové možnosti investování               | Všeobecná nedůvěra k zprostředkovatelským finančním firmám |

Zdroj: vlastní zpracování

### **8.2.1. Silné stránky**

Jednou ze silných stránek je dobrá finanční situace firmy. Její finanční situace je stabilní a například oproti roku 2016 vzrostl provizní obrat společnosti, z toho vyplývá, že firma dynamicky roste. Také vyhledává zajímavé investiční produkty, do kterých sama vkládá své finanční prostředky a aktivní majetkovou účastí u těchto produktů zároveň vytváří vysokou míru kontroly investic. S tímto souvisí další silná stránka společnosti a to je dlouholetá zkušenost zakladatelů společnosti (společníků), kteří mají 20 leté zkušenosti ve finančním sektoru a díky tomu se mohou vyvarovat předchozích chyb. Právě tyto dlouholeté zkušenosti z oboru jsou důležité i k tomu, že společnost tvoří kvalitní obchodní tým.

Dále mezi silné stránky můžeme zařadit motivaci společníků. Největším motivátorem ve společnosti je samotný majitel firmy. Často se snaží své spolupracovníky motivovat, aby vykazovali co nejlepší výsledky. Další motivátorem pro pracovníky může být odměna ve formě finančních poukazů anebo zájezdů. Například letos je pro pár nejlepších pracovníků připraven týdenní zájezd do Keni.

Za další silnou stránku, kterou je možné považovat i za konkurenční výhodu, lze zařadit vrácení provizí klientům. Znamená to, že společnost se dělí se svými klienty o provize za zprostředkování finančních produktů.

Za druhou konkurenční výhodu lze považovat firemní svobodný obchodní model. Díky konkrétní a transparentní nabídce obchodní spolupráce a rozvoje vlastní kariéry má společnost nastavený svobodný obchodní model. Tento model je postaven na férovém a dobrovolném přístupu každého jednotlivce. Model je postavený na velmi demokratickém řízení celé společnosti.

Společnost v porovnání s konkurencí nabízí jednak větší množství produktů, ale také má ve své nabídce produkty, které konkurence vůbec nenabízí. Firma má svoje vlastní investiční projekty. Jedná se o projekty, které nabízejí možnost investice do korporátních dluhopisů.

### **8.2.2. Slabé stránky**

Do slabých stránek lze zařadit to, že značka společnosti nemá na trhu tradici. Společnost byla založena na konci roku 2015, jedná se tedy stále o novou společnost.

Povědomí o této společnosti a značce je mezi veřejností zatím poměrně malé. Společnost tedy není známá tolik, jako její někteří konkurenti.

Do slabých stránek patří i to, že společnost není zcela samostatná, ale spadá pod servisní společnost Brokertrust. Tato společnost firmě poskytuje správu smluv, informačního systému, a dále provádí například vyúčtování provizí. Za tyto služby jí pochopitelně náleží určité procento z obdržených provizí.

Pro tento typ společnosti sice není marketing nejvíce důležitý, ale určitě ho lze zařadit mezi slabé stránky podniku. Co se týká propagace společnosti, tak využívá pouze webové stránky a sociální síť Facebook. Dále v současné době nevyužívá žádnou formu reklamy. Na rok 2018 jsou připraveny změny, co se týká marketingových aktivit.

V porovnání s konkurenčními firmami má společnost menší počet finančních poradců. Větší počet finančních poradců by na firmu měl pozitivní vliv. Zvýšila by se tím produkce a tím pádem i celkový zisk. S tím souvisí i malý podíl společnosti na trhu. Jelikož firma vznikla před dvěma lety, nedosahuje takových výsledků jako její konkurenti.

### **8.2.3. Příležitosti**

Společnost vyhledává a zprostředkovává na trhu zajímavé investiční příležitosti, do kterých sama vkládá své finanční prostředky. Strategií společnosti je mít " vlastní " investiční produkty. Proto je tu velká příležitost v podobě spolupráce s novými obchodními partnery, které sama společnost na trhu vyhledává.

Na základě 20 letých zkušeností a působení ve finančním sektoru má společnost dlouhodobé dobré vztahy s významnými obchodními partnery. Tito partneři pořádají pro nejlepší spolupracovníky různé zážitkové akce. Například se jedná o zájezdy na hory a různé společenské či sportovní akce.

Firma má dobře založený obchodní systém na základě reference spokojených účastníků seminářů a vlastníků NEO Licence. Tím si získává nové příznivce a spolupracovníky, a to jí dává příležitost expandovat do dalších regionů v České republice i na Slovensku.

#### **8.2.4. Hrozby**

Co se týká hrozeb, tak společnost je hodně ovlivňována legislativními podmínkami. Regulací ze strany státu je více. Největší regulace se týká investičních produktů a pojištění. Aby mohl pracovník sjednávat tyto produkty, musí mít dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Dále musí pracovníci prokazovat odbornou způsobilost a složit písemnou zkoušku každých pět let, pokud chtějí uzavírat produkty penzijního spoření a životního pojištění.

Dále je společnost ohrožena stávající konkurencí, které je v oboru zprostředkování finančních produktů poměrně mnoho. Pokud by na trh přibyly ještě další finanční společnosti, jistě by to pro firmu představovalo určité ohrožení. Za hrozbu lze považovat i skeptický pohled veřejnosti na finanční firmy. Lze říci, že mnoho obyvatel takovým společnostem nedůvěřuje, ať už je to z jejich vlastní špatné zkušenosti nebo všeobecně špatné pověsti podobných firem.

## 9. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti

Společnost NEO FINANCES má na trhu velkou konkurenci, ale i přesto lze z výsledků porovnávání konkurence a analýz konstatovat, že konkurenceschopná je. Je jasné, že v porovnání s konkurencí dosahuje daleko menších výsledků, ale je nutné mít na paměti, že se jedná o novou firmu. Jak bylo možné vidět, tak mnoho finančních poradců od konkurenčních firem odchází, což je pro firmu NEO FINANCES pozitivní. Nejen, že se může snížit produkce konkurence, ale také se mohou někteří z těchto poradců ke společnosti NEO FINANCES připojit, pokud se společnost bude snažit tyto finanční poradce vyhledávat. Lze tedy říci že, pokud se společnost bude nadále rozvíjet, tak je pravděpodobné, že se své konkurenci za pár let vyrovná.

### 9.1. Zvýšení podílu na trhu

Jelikož společnost v současné době nemá moc veliký podíl na trhu, tak jí chci navrhnout, jakou cestou by mohla tento podíl zvýšit.

1. Otevření poboček ve velkých městech, ve kterých působí málo konkurenčních firem.

Společnosti jistě plánuje stále otevírat nové pobočky ve všech regionech České republiky. Bylo by dobré, aby měla zastoupení ve velkých městech jako je Brno a Plzeň, dále ale také ve větších městech, ve kterých se v současné době nenachází velký počet konkurenčních firem. Města jako jsou například Ústí nad Labem, Teplice či Most, nemají velké zastoupení vybraných konkurenčních firem.

2. Zaměřit se více na určité produkty.

- i) V současné době největší podíl provizí tvoří zprostředkování životního pojištění. Životní pojištění představuje pro společnost zhruba 75 % obdržených provizí ze všech produktů. Firmě bych doporučila rozvoj i produktů ostatních. Například zprostředkování úvěrů a hypoték má pro firmu zanedbatelný podíl, a to něco přes 3 %. Firmě by rozvoj této oblasti a oblastí s podobně malým podílem přispěl k nárůstu jak počtu klientů, tak i celkových provizí.
- ii) Firma by se měla také zvláště soustředit na produkty, které konkurence nenabízí. Jedná se o zprostředkování investic do korporátních dluhopisů.



Firmě bych doporučila více se soustředit na propagaci tohoto produktu, jelikož je to jejich výhoda nad konkurencí. Těmto investicím se v roce 2017 dařilo méně než v roce předchozím. Byl zaznamenán pokles o 25 %. Tento pokles bych se pokusila co nejvíce snížit za pomoci zvýšení povědomí o zmíněném produktu.

## **9.2. Zesílit marketing**

Jednou ze slabých stránek firmy je marketing. Jak již bylo zmíněno, společnost v současné době nevyužívá žádnou formu reklamy. V této oblasti bych firmě poradila, aby se zaměřila na lepší propagaci. Firma má poměrně dobrou internetovou stránku na Facebooku. Doporučila bych více se zaměřovat na propagaci v tomto směru.

### **1. Reklama**

Vzhledem k tomu, že se společnost reklamě téměř nevěnuje, tak bych doporučila, začít s něčím jednoduchých, a to například oslovit potencionální klienty letáky. Tato tradiční forma působí zejména na lidi, kteří se tolik nepohybují na internetu. Letáky by měly být obsahově i graficky zajímavé, musí na první pohled zaujmout. Společnost by tyto letáky mohla pro začátek distribuovat ve větších městech, kde má své pobočky.

### **2. Zlepšit povědomí o značce, budovat vztahy s veřejností.**

Firmě by prospělo, kdyby více rozvíjela vztahy s klienty a veřejností. Společnost v tomto roce poprvé pořádá společenskou akci NEO Family Day pro své klienty a jejich nejbližší. Firemní plesy a další podobné akce by firmě jen prospěly. Dále by se povědomí o firmě zlepšilo, kdyby se rozhodli podpořit nějakou nadaci či charitativní organizaci. Společnosti bych doporučila spolupráci s vhodnou charitativní organizací, která je nejlépe v blízkosti některé z centrální podniku. Například prostějovský útulek Voříšek v Čechách pod Kosířem by byl vhodným kandidátem, protože podpora útulků a podobných zařízení dobře působí na veřejnost.

## **9.3. Nezávislé vykonávání činnosti**

Společnost NEO FINANCES nyní spadá pod servisní společnosti Brokertrust. Ta má na starosti například správu smluv, informačního systému, legislativní zkoušky a vyúčtování provizí. Problémem je, že této společnosti náleží za tyto úkony 10 % obdržených provizí, které společnost NEO FINANCES získá za uzavření produktů.

Bylo by dobré, aby se firma do budoucna pokusila osamostatnit, tím pádem by si tyto servisní položky zajišťovala sama. Společnost by tím tak měla nejen větší výnosy, ale také by jí zůstávaly všechny obdržené provize.

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat, zda je společnost NEO FINANCES konkurenceschopná. Již na začátku praktické části bylo zmíněno, že společnost se na trhu pohybuje pouze chvíli. Záměr práce tedy spočíval i v tom, zda je možné, aby se v dnešní době, kdy je na trhu mnoho finančních firem, prosadila společnost nově založená. Nejprve byla společnost představena a dále byly uvedeny údaje, které posloužily ke zjištění výkonnosti firmy a jejího růstu.

Nejprve byly vybrány konkurenční společnosti se stejnou vykonávanou činností a porovnány mezi sebou. Mezi konkurenční společnosti byly zařazeny takové, které mi navrhlo samotné vedení společnosti. Dále byla konkurenceschopnost měřena modelem BCG Matice a SWOT analýzou. Veškerá data použita v analýzách mi byla poskytnuta vedení firmy. Z těchto analýz vyplynulo, že společnost sice nemá obrovský podíl na trhu jako někteří její konkurenti, ale oproti nim vyniká v počtu silných stránek, jak bylo možné vidět u SWOT analýzy. To, že společnost nabízí svobodný obchodní model a dělí se se svými klienty o provize z uzavřených produktů, lze považovat za její velkou výhodu.

Nakonec jsem společnosti navrhla doporučení, která by mohla vést ke zlepšení její konkurenceschopnosti. Bylo například zmíněno, že by společnost měla zlepšit svůj marketing, protože v současné době jsou její marketingové aktivity hodně slabé. Dále bylo zjištěno, že svoji činnosti nevykonává zcela sama a tím pádem přichází o část svých provizí. Firmě byl tedy dán návrh, aby se v budoucnu stala nezávislou. Zda společnost tato doporučení uplatní, záleží pouze na jejím vedení.

Společnost má sice ve svém oboru poměrně velkou konkurenci, pokud ale bude svoji činnost rozvíjet i nadále, využije svých silných stránek a pokusí se odstranit ty slabé, tak jsem přesvědčena, že se své konkurenci za nedlouho vyrovná.

## Summary

The aim of my thesis was to find out whether the NEO FINANCES Company is competitive in comparison with its competitors. As a relatively new company on the market, NEO FINANCES have a substantial number of already well known competitors which makes it difficult for them to keep up with the others. Part of my objective was also to learn if a new company on a market already overflowing with financial services and counselling can still be successful.

First, competitors with similar business activities have been compared with each other. Competitors were chosen based on recommendations provided by NEO FINANCES. The competitiveness was measured with the use of BCG model and SWOT analysis. The measured data were also given by said company. From the undertaken analyses I have learnt that the chosen company does not reach the magnitude of market share that the competitors have. However, NEO FINANCES excel at SWOT analysis with its large number of strengths. The company also have a free business model and share commissions from sold products with their clients.

Finally, I have recommended some suggestions which could lead to an improvement of the company and its competitiveness. The company should focus more on the marketing which is in its current state very poor. NEO FINANCES are not completely independent. They are a part of BrokerTrust Company. I would thus recommend thinking about becoming independent in near future. Whether the company heeds these suggestions of mine is entirely up to them.

Despite the powerful competition, should the company keep developing and improving, I have no doubt that they will soon become more than a match for their competitors.

## Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRAMHAM, John. *Benchmarking for people managers: Developing practice*. 2nd edition. London: CIPD Publishing, 2003. 231 s. ISBN 0-85292-669-3.

BROKER CONSULTING, A. S. *Profil společnosti & výroční zpráva* [online]. 2016 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: [https://www.bcas.cz/sites/default/files/vz\\_2016.pdf](https://www.bcas.cz/sites/default/files/vz_2016.pdf)

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

*Kariéra* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/kariera/>

*Kariéra* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/kariera/volne-pozice/>

*Kariéra* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/kariera/>

*Kdo jsme?* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/o-nas/kdo-jsme/>

*Kontakt* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/o-nas/kontakt/>

*Kontakt* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/kontakt/>

KRAFT, Jiří, KOCOUREK, Aleš a BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. Vyd. 9., aktualiz. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. 215 s. ISBN 978-80-7494-128-3.

LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. První vydání. Praha: Grada, 2017. 252 stran. ISBN 978-80-271-0120-7.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu; sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

*Naše nabídka pro vás* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcas.cz/nase-nabidka-pro-vas/>

*Naše služby* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/klient/nase-sluzby>

NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

*Obchodní profil* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/obchodni-profil/>

*O SMS* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/media/o-sms/>

*O společnosti* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>

*O ZFP Akademii* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/o-zfp-akademii/>

*Pojem konkurence* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>

*Pojem konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurenceschopnost>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

*Produkty* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/produkty/>

*Produkty* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/co-umime/produkty/>

*Regionální kanceláře* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/regionalni-kancelare/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

*Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z:

[https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB07.INTRO\\_PAGE?p\\_lang=cz](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB07.INTRO_PAGE?p_lang=cz)

TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel a MAJEROVÁ, Ingrid. *Základy mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. viii, 261 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 978-80-251-3577-8.

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=217811>

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=236985>

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=343889>

VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 555 stran. ISBN 978-80-7552-190-3.

*Výhody budování vlastní kariéry pro Vás* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/kariera/vyhody-budovani-vlastni-kariery-pro-vas/>

*Vzdělávání* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/kariera/vzdelavani/>

*Vzdělávání* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.smsfinance.cz/kariera/novacek/vzdelavani>

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Seznam zkratk**

a. s. – akciová společnost

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

BCG – Boston consulting group

PPZ – podřízený pojišťovací zprostředkovatel

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Podnikatelské okolí společnosti

Obrázek č. 2: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

Obrázek č. 3: SWOT matice

Obrázek č. 4: Bostonská matice

Obrázek č. 5: Logo společnosti Neo FINANCES, s. r. o.

Obrázek č. 6: Logo společnosti Partners Financial Services, a. s.

Obrázek č. 7: Logo společnosti Broker Consulting, a. s.

Obrázek č. 8: Logo společnosti SMS finance, a. s.

Obrázek č. 9: Logo společnosti ZFP akademie, a. s.

Obrázek č. 10: Bostonská matice produktů společnosti NEO FINANCES



## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Aktivní finanční poradci – leden 2017

Graf č. 2: Aktivní finanční poradci – leden 2018

Graf č. 3: Úbytek finančních poradců 2016-2017

Graf č. 4: Úbytek finančních poradců 2017-2018

Graf č. 5: Obdržená provize 2016

Graf č. 6: Pobočky společností v ČR

Graf č. 7: Počet obchodních partnerů

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Počet uzavřených smluv u jednotlivých produktů

Tabulka č. 2: Predikce NEO Licencí a provizí

Tabulka č. 3: Rok založení společností

Tabulka č. 4: Nabídka kariéry a seminářů

Tabulka č. 5: pobočky a kanceláře společností ve velkých městech

Tabulka č. 6: Nabízené produkty

Tabulka č. 7: Rozdělení obchodních partnerů

Tabulka č. 8: SWOT analýza společnosti NEO FINANCES