



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZAKÁZEK Z POHLEDU OSVČ

PROPOSAL OF PLANNING AND MANAGING ORDERS FROM THE PERSPECTIVE OF SELF-EMPLOYED

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Paška

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Tomáš Paška</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Marie Jurová, CSc.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh plánování a řízení zakázek z pohledu OSVČ

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve zprostředkovatelské organizaci se zaměřením na:

- strukturu zakázek
- realizaci zakázek

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Analýza současného stavu průběhu zakázek

Návrh činností průběhu zakázek ve zprostředkovatelské organizaci

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Tvorba kroků řešení činností zakázek s klientem a jejich řízení v čase pro rozvoj zprostředkovatelského podnikání a spokojenost klientů při realizaci v podmínkách praxe.

### Základní literární prameny:

BLAŽEWICZ, J., ECKER, K. H., PESCH, E., SCHMIDT, G., WEGLARZ, J. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer, 2001, 485 s. ISBN 3-540-41931-4.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J. O podnikání s nadhledem. Praha: Karmelitánské nakladatelství 2015, 159 s. ISBN 978-80-7195-862-8.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada Publishing 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 15.7.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zaoberá priebehom zákazky v sprostredkovateľskej firme Tower Finance a.s., konkrétne analýzou procesu a vytvorením návrhu na zlepšenie, ktorý zabezpečí rast celej spoločnosti a zvýši spokojnosť klientov.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with course of the contract in brokerage firm Tower Finance a.s., specifically by analyzing the process and creating an improvement proposal that will secure the growth of the whole company and increase the satisfaction of clients.

## **Kľúčová slová**

proces, procesné riadenie, priebeh zákazky, spokojnosť zákazníkov, rozvoj podnikania

## **Key words**

process, process management, process of contract, customer satisfaction, growth of business



### **Bibliografická citácia**

PAŠKA, Tomáš. Návrh plánování a řízení zakázek z pohledu OSVČ [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-08-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/121410>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 15.07.2019

.....

*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Moje pod'akovanie patrí hlavne vedúcej mojej bakalárskej práce prof. Ing. Marii Jurovej, CSc. za jej čas a odbornú pomoc pri tvorení bakalárskej práce. Ďalšie pod'akovanie patrí ľuďom zo spoločnosti Tower Finance a. s., ktorí mi poskytli dáta a zvlášť Ondrejovi Broskovi, ktorý so mnou riešil každý problém.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 PREDSTAVENIE PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
2.1 Základné údaje .....	11
2.2 Zameranie podniku .....	11
2.3 Služba.....	11
2.4 Organizačná štruktúra.....	12
2.5 Štruktúra zákaziek .....	12
2.6 Realizácia zákaziek.....	13
2.7 Informačné systémy.....	14
<b>3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE</b> .....	<b>16</b>
3.1 Podnikanie.....	16
3.2 Podnik .....	16
3.2.1 Znaký podniku .....	17
3.2.2 Rozvoj podnikania a jednotlivé fázy.....	18
3.2.3 Členenie podnikov podľa veľkostí.....	19
3.3 Proces.....	19
3.3.1 Atribúty procesov.....	20
3.3.2 Delenie procesov.....	21
3.3.3 Vylepšovanie procesov .....	21
3.3.4 Prečo vylepšovať procesy.....	22
3.4 PDCA cyklus.....	22
3.5 Procesné riadenie.....	23
3.6 Projekt.....	24
3.6.1 Fázy projekt .....	25

3.7	Procesy v podnikových projektoch .....	26
3.8	Projektové riadenie .....	26
3.9	SWOT analýza .....	27
3.10	Digitalizácia dokumentov.....	28
3.11	Automatizácia .....	29
3.11.1	Dôvody automatizácie.....	29
3.11.2	Stupne vývoja techniky .....	29
3.12	CRM.....	30
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>31</b>
4.1	Projekt otvorenia vlastnej pobočky .....	31
4.2	Proces získavania spolupracovníkov .....	33
4.2.1	Vypracovanie databázy .....	34
4.2.2	Call party .....	34
4.2.3	Náborové stretnutie .....	34
4.2.4	Basic .....	35
4.2.5	Informačný seminár .....	35
4.2.6	Nastavovací pohovor.....	36
4.2.7	Vzdelávanie .....	36
4.2.8	Skúšky Národnej banky Slovenska.....	37
4.2.9	Centrálna certifikácia .....	37
4.3	Proces získavania klientov .....	37
4.3.1	Vypracovanie databázy .....	38
4.3.2	Call party .....	38
4.3.3	Stretnutie- finančná analýza .....	39
4.3.4	Príprava finančného plánu.....	41
4.3.5	Stretnutie- predstavenie finančného plánu .....	42

4.3.6	Príprava zmlúv .....	42
4.3.7	Stretnutie- podpis zmlúv .....	42
4.3.8	Odobzkanie zmlúv .....	42
4.3.9	Stretnutie- konfirmačný servis.....	43
4.3.10	Výročný servis .....	43
4.4	Procesná schéma.....	43
4.5	SWOT analýza .....	43
4.5.1	Silné stránky .....	44
4.5.2	Slabé stránky.....	44
4.5.3	Príležitosti.....	44
4.5.4	Ohrozenia .....	44
4.6	Konkurencia na trhu .....	44
4.7	Nedostatky v procesoch .....	45
<b>5</b>	<b>NÁVRH A IMPLEMENTÁCIA .....</b>	<b>46</b>
5.1	Automatizácia finančného plánu .....	46
5.1.1	Vypracovanie databázy .....	46
5.1.2	Call party .....	46
5.1.3	Stretnutie- finančná analýza, predstavenie finančného plánu a podpis zmlúv.....	47
5.1.4	Odoslanie zmlúv .....	47
5.1.5	Stretnutie- konfirmačný servis.....	47
5.1.6	Výročný servis .....	48
5.1.7	Prínosy automatizovaného finančného plánu .....	48
5.2	Zavedenie CRM systému .....	49
5.2.1	Prínosy zavedenia CRM systému .....	49
5.3	Telefonista a odborná asistentka .....	50

5.4 Podmienky realizácie.....	52
<b>ZÁVER.....</b>	<b>53</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>54</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>57</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV.....</b>	<b>58</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Ako tému mojej bakalárskej práce som si vybral návrh plánovania a riadenia zákaziek z pohľadu SZČO, ktorú spracovávam vo firme Tower Finance a. s. kde už rok podnikám a pracujem na svojom projekte.

Tower Finance a. s. je sprostredkovateľská spoločnosť, ktorá sa zaoberá poskytovaním služby finančného plánovania. Firma je na trhu od januára 2017, má otvorené tri pobočky v Bratislave, Trenčíne, Liptovskom Mikuláši a aktuálne s ňou spolupracuje 40 sprostredkovateľov. V spoločnosti nie je nikto zamestnaný, všetci sú samostatne zárobkovo činné osoby alebo majú založené vlastné spoločnosti s ručením obmedzeným, kde podnikajú pod značkou Tower Finance. Každý sprostredkovateľ má na výber buď cestu obchodníka, kde sa iba stará o svojich klientov, alebo ak je ambicióznejší tak manažérsku cestu kde pracuje na projekte otvorenia novej pobočky so svojím tímom ľudí. Hľadanie spolupracovníkov, ich vzdelávanie a zapracovanie musí zabezpečiť manažér sám, spoločnosť poskytne manuály a informačný systém.

Táto bakalárska práca rieši analýzu súčasného stavu priebehu zákaziek a následný návrh postupu, ktorý vylepší priebeh zákazky, teda zefektívni a celkovo uľahčí prácu sprostredkovateľa s ohľadom na spokojnosť klientov.



# 1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie návrhu postupu na riešenie zákaziek v organizácii a ich riadenie v čase pre rozvoj podnikania spoločnosti a spokojnosť zákazníkov pri realizácii v podmienkach praxe.

Medzi čiastkové ciele bakalárskej práce patrí:

- predstavenie spoločnosti Tower Finance a. s.
- popis podnikania vo firme so zameraním na štruktúru zákaziek a realizáciu zákaziek
- popis organizačnej štruktúry spoločnosti
- vyhodnotenie teoretických prístupov k téme
- predstavenie aktuálneho priebehu zákaziek v praxi a určenie nedostatkov
- návrh na vylepšenie procesu a jeho implementácia v podmienkach praxe

V prvej časti bakalárskej práce, ktorá bude teoretická sa budem venovať téme a rôznym prístupom k riešeniu z oficiálnych zdrojov.

V praktickej časti, ktorá bude druhou časťou práce sa povenujem analýze vybranej zákazky. Po analýze vypracujem SWOT analýzu spoločnosti a určím nedostatky v procesoch.

Nakoniec navrhнем riešenia pre odstránenie nedostatkov a popíšem prínosy riešenia pre klienta a pre sprostredkovateľa.

## **2 PREDSTAVENIE PODNIKU**

### **2.1 Základné údaje**

**Názov spoločnosti:** TOWER Finance a. s.

**Sídlo spoločnosti:** Vajnorská 100/A, 831 04 Bratislava - mestská časť Nové Mesto

**IČO:** 50628305

**Právna forma:** akciová spoločnosť

**Dátum vzniku:** 6. januára 2017, Zapísaná na Bratislava I, odd. Sa, vl.č.6516/B

### **2.2 Zameranie podniku**

Spoločnosť Tower Finance a. s. bola založená 6. januára 2017. Hlavným predmetom podnikania spoločnosti je finančné sprostredkovanie, konkrétne poskytovanie služby finančného plánovania.

### **2.3 Služba**

Služba, ktorú spoločnosť Tower Finance a. s. poskytuje sa nazýva finančné plánovanie. Na Slovensku je to nová služba a má tri hlavné ciele.

Prvým cieľom služby je financie nastaviť tak, aby majetok klienta z roka na rok rástol.

Druhým cieľom je, aby sa klient dostal k jeho cieľom, ktoré si poradcom naplánuje rýchlejšie a za menej peňazí. Inými slovami, ušetriť alebo zarobiť peniaze tam kde to je možné.

Tretím hlavným cieľom služby je klienta po čase dostať do stavu finančnej nezávislosti. To znamená, počas dlhodobej spolupráce vytvoriť majetok v takej výške, aby klient mohol prestať aktívne pracovať a vedel vyžiť iba z renty. Toto je spôsob ako si zabezpečiť vlastný dôchodok a možnosť prestať pracovať skôr ako to umožňuje štát.

## 2.4 Organizačná štruktúra

Firma Tower Finance a. s. je malá spoločnosť a jej organizačná štruktúra sa skladá z predstavenstva, v ktorom sa nachádzajú predseda a podpredseda, následne z dozornej rady poväčšine zloženej z akcionárov spoločnosti, ktorá má funkciu kontrolného orgánu.

Ďalej sa vo firme nachádzajú riaditelia, manažéri, obchodníci a nováčikovia.

Riaditelia majú na zodpovednosti svoju vlastnú pobočku, alebo prípadne sieť pobočiek a kontrolujú svojich manažérov.

Úloha manažérov spočíva vo vedení svojich obchodných tímov a zakladania vlastných pobočiek.

Obchodníci sú sprostredkovatelia, ktorí sa priamo stýkajú s klientom a tvoria finančné plány. Ako má každý spolupracovník možnosť vybudovať si svoj tím a otvoriť vlastnú pobočku pod značkou Tower Finance, taktiež každý z manažérov a riaditeľov sa stále môže venovať obchodu ale už to nie je prioritou.

Nováčik je človek, ktorý je v procese vzdelávania a chce sa naučiť robiť biznis finančného sprostredkovania. Nováčik dostane na začiatku štyri druhy vzdelania, konkrétne finančné, obchodné, manažérske a podnikateľské.

## 2.5 Štruktúra zákaziek

Ako jednu zákazku v spoločnosti Tower Finance a. s. vieme definovať sprostredkovanie finančných produktov pre jedného klienta, alebo inými slovami vytvorenie finančného plánu pre klienta. Zákazky vieme štandardne rozdeliť do troch hlavných skupín:

- **A klient**
- **B klient**
- **C klient**

**A klient** je taký klient, ktorý využíva kompletnú službu, dáva mu to zmysel, minimálne raz za rok sa stretne so svojim sprostredkovateľom aby finančný plán aktualizovali a väčšinou robí spoločnosti dobrú reklamu a službu odporúča ďalej.

**B klient** takýto klient nevyužíva celú službu ale iba zopár finančných produktov. Podobne ako pri A klientovi je potrebný servis a aktualizácia finančného plánu ale požiadavka na servis prichádza zo strany sprostredkovateľa.

**C klient** je typ klienta, ktorému je iba sprostredkovaný jeden finančný produkt, o ktorý má v danej situácii záujem a tam spolupráca končí. V tomto prípade servis neprebíha.

## 2.6 Realizácia zákaziek

V spoločnosti Tower Finance a. s. je nastavený obchodný model a pri styku s klientom prebieha priamy predaj. Aby sprostredkovateľ mohol vôbec zrealizovať zákazku potrebuje vstupy a to sú kontakty na potenciálnych klientov. Sú tri hlavné možnosti ako sa sprostredkovateľ môže dostať ku kontaktom:

- **Vlastná databáza**
- **Odporúčanie**
- **Externý lead**

**Vlastná databáza** je databáza osôb, ktorú si každý spolupracovník na začiatku spolupráce vypracuje a je poskladaná z osôb, ktoré pozná a má s nimi vytvorený vzťah. Vlastná databáza sa používa hlavne na začiatku.

**Odporúčanie** je pozitívna referencia od spokojného klienta, ktorý odporučí osoby zo svojho okolia, ktoré by tiež mohli službu využívať. Je to spôsob akým si sprostredkovateľ vie dlhodobo udržať rozvoj, keďže vlastná databáza je obmedzená.

**Externý lead** je kontakt z vonku. To znamená buď sa potenciálny klient ozve na stránke firmy alebo sprostredkovateľa. Taktiež sa sem zaraďujú kontakty zo sociálnych sietí.

Realizácia samotnej zákazky potom štandardne prebieha v štyroch stretnutiach sprostredkovateľa a klienta a sprostredkovateľovej práce medzi stretnutiami. Konkrétne poradie stretnutí je: finančná analýza, predstavenie finančného plánu, podpis zmlúv a konfirmačný servis.

## 2.7 Informačné systémy

Sprostredkovatelia vo firme každodenne pri svojej práci využívajú dva informačné systémy. Jeden informačný systém bol vytvorený IT oddelením a slúži hlavne pri práci s klientom, druhý je od spoločnosti Finportal a. s., kde sú hlavne administratívne záležitosti.

Spoločnosť Tower Finance a. s. patrí pod Finportal a. s.. Finportal a. s. poskytuje služby pre začínajúce sprostredkovateľské firmy a stará sa o právne poradenstvo, administratívny servis, informačný systém na mieru a podporu pri výbere nových spolupracovníkov. Začínajúca firma sa tým pádom môže maximálne sústrediť na profesionálnu prácu s klientom a rozvoj svojho podnikania.

**Tower Finance IS:** ako bolo spomenuté vyššie tento informačný systém slúži hlavne pri práci s klientom a nachádzajú sa v ňom nasledujúce položky:

- Prezentácia
- Finančná analýza
- Databáza
- Drive

**Prezentácia** je pomôcka na začiatku stretnutia s klientom a slúži hlavne na predstavenie služby a dohodnutie úvodných pravidiel spolupráce.

**Finančná analýza** je dôležitým nástrojom pre sprostredkovateľa a slúži na zaznamenanie klientových cieľov, potrieb a aktuálnej situácie. Analýza obsahuje 8 programov, z ktorých sa každý venuje špecifickej oblasti života.

**Databáza** je nástroj priamo pre sprostredkovateľa a je to jednoduchá a prehľadná tabuľka kde si sprostredkovateľ môže uchovávať databázu svojich potenciálnych klientov a pracovať s ňou.

**Drive** je priestor kde si spolupracovník môže stiahnuť rôzne firemné dokumenty pre vzdelávanie a dôležité kalkulačky ku tvorbe finančného plánu pre klienta.

**Finportal IS:** informačný systém od Finportal a. s. má skôr administratívny charakter a obsahuje nasledujúce položky:

- Mail
- Zoznam zmlúv

- Rank list
- E-learning
- Provízie
- Novinky

**Mail** je dôležitý prvok pri práci sprostredkovateľa na komunikáciu či už s klientmi, spolupracovníkmi alebo finančnými a obchodnými partnermi.

**Zoznam zmlúv** je prehľadný zoznam uzavretých zmlúv so všetkými potrebnými informáciami. Systém dokonca automaticky upozorní sprostredkovateľa keď sa nejaká z uzavretých zmlúv blíži ku koncu.

**Rank list** je nástroj, kde je možné vidieť všetkých spolupracovníkov a ich produkciu za zvolené obdobie.

**E-learning** tu si sprostredkovateľ môže stiahnuť všetky materiály potrebné na vzdelávanie a prezentácie z konferencií, ktoré boli organizované spoločnosťou Finportal a. s..

**Provízie** v tejto sekcii sa nachádzajú aktuálne informácie o stave provízií a výplat.

**Novinky** spolupracovník tu môže nájsť novinky z finančného sektora a zoznam najbližších vzdelávacích konferencií od Finportal a. s..

### 3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretickej časti bakalárskej práce sa nachádza vysvetlenie základných pojmov spojených s témou a spracovanie cieľov na teoretickej úrovni použitím overených zdrojov.

#### 3.1 Podnikanie

Podnikanie je definované v § 420 zákona č. 89/2012 Zb., občianskeho zákonníka:

*"Kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským alebo podobným spôsobom so zámerom činiť tak sústavne za účelom*

*dosiahnutia zisku, je považovaný so zreteľom k tejto činnosti za podnikateľa."*

Aby sme celú definíciu správne pochopili je potrebné vysvetliť čiastkové pojmy, ktoré sa v nej nachádzajú:

- **sústavnosť**- činnosť musí byť vykonávaná pravidelne a opakovane, nie iba príležitostne,
- **samostatnosť**- ak je podnikateľom fyzická osoba, koná osobne, právnická osoba koná prostredníctvom štatutárneho orgánu,
- **vlastné meno**- fyzická osoba, ktorá podniká koná právne úkony pod svojim menom a priezviskom, v prípade právnickej osoby pod svojim názvom,
- **vlastná zodpovednosť**- podnikateľ fyzická osoba aj právnická osoba nesú všetko riziko za výsledky svojej podnikateľskej činnosti,
- **dosiahnutie zisku**- činnosť je vykonávaná za úmyslom dosiahnutia zisku. (Srpová, 2010, s. 20).

#### 3.2 Podnik

Pojem podnik nie je ďaleko od pojmov podnikanie a podnikateľ. Aj v tomto prípade existuje viacero výkladov ako by sme mohli podnik charakterizovať:

- **všeobecný**- podnik je subjekt, v ktorom prebieha premena vstupov na výstupy,

- **obsiahlejší-** podnik je vymedzený ako ekonomicky a právne samostatná jednotka, ktorá existuje za účelom podnikania. S ekonomickou samostatnosťou, ktorá je prejavom slobody v podnikaní súvisí zodpovednosť vlastníkov za výsledky podnikania. Právnu samostatnosť vieme vysvetliť ako možnosť podniku vstupovať do právnych vzťahov s inými subjektmi na trhu,
- **právny-** podnik je definovaný ako súbor hmotných, nehmotných a osobných zložiek v podnikaní. K podniku pripadajú veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia ku chodu podniku. (Košturiak, 2015))

### 3.2.1 Znaky podniku

Vo svetovej odbornej literatúre sa vieme stretnúť s rôznymi definíciami podniku. E. Gutenberg charakterizoval podstatu podniku tromi všeobecnými znakmi, nezávislými na používanom hospodárskom systéme. (Srpová, 2010, s. 35)

Tabuľka 1: Znaky podniku podľa E. Gutenberga (Wohe, 1995)

Všeobecné znaky podniku	Špecifické znaky podniku
Kombinácia výrobných faktorov	Princíp súkromného vlastníctva
Princíp hospodárnosti	Princíp autonómie
Princíp finančnej rovnováhy	Princíp ziskovosti

Ku všeobecným znakom podniku patrí:

- **Kombinácia výrobných faktorov-** podnikom je iba taká jednotka, v ktorej sa účelne kombinujú faktory vzhľadom k požadovanému výstupu podniku.
- **Princíp hospodárnosti-** vyjadruje snahu podniku pracovať čo najhospodárnejšie (maximalizácia výstupov, minimalizácia vstupov, optimalizácia vzťahov medzi vstupmi a výstupmi).
- **Princíp finančnej rovnováhy-** sa prejavuje v schopnosti podniku plniť svoje platobné povinnosti.

Medzi špecifické znaky podniku zaraďujeme:



- **Princíp súkromného vlastníctva-** vyjadruje sa tým že majiteľ- vlastník podniku si vyhradzuje právo sa priamo alebo nepriamo zúčastňovať na riadení podniku.
- **Princíp autonómie-** vyjadruje slobodu a nezávislosť podnikateľskej činnosti, ktorá je riadená vzťahmi na trhu bez direktívneho riadenia štátu.
- **Princíp ziskovosti-** hovorí o nutnosti zisku ako výsledku podnikateľskej činnosti a zároveň o tendencii k maximalizácii zisku vo vzťahu k vloženému kapitálu. (Srpová, 2010, s. 36)

### 3.2.2 Rozvoj podnikania a jednotlivé fázy

Vývoj podniku sa po zahájení podnikania môže teoreticky uberať tromi rôznymi cestami:

- **Úspešný rozvoj podniku a jeho rast**
- **Stabilné prežívanie podniku**
- **Pád podniku**

V každej z týchto situácií podnik musí uplatňovať rôzne postupy managementu a zamerať sa na riešenie rôznorodých problémov. Začínajúca firma pri svojom raste prechádza piatimi fázami. Prechod z jednej fázy do druhej býva náročný a prináša so sebou aj určité krízy. Krízy majú na podnik negatívne účinky, ale problém prechodu je možné zredukovať, ak majitelia a manažéri spoločnosti riešia problémy dopredu a nie iba ich následky keď nastanú. Znalosti týchto princípov sú pre podnikateľov užitočné v tom, že pomáhajú analyzovať aktuálnu situáciu vo firme a umožnia naplánovať podrobný postup pre aktivity, ktoré sú potrebné vykonať pre postup firmy do ďalšej vývojovej fázy. Pri prechode podniku z jednej fázy do druhej budú mať majitelia a manažéri dva hlavné problémy a to zvládnutie krízy pri prechode a riadenie novej verzie podniku. Táto znalosť je užitočná taktiež tým, že dokáže predpovedať kedy kríza nastane a aké budú nevyhnutné kroky pre zvládnutie tejto krízy. Je však dôležité spomenúť, že v akejkol'vek fáze môže nastať úpadok. V najhorších prípadoch sa môže stať, že sa podnik dostane do insolventie a bude naň vyhlásený konkurz.

Jednotlivé fázy rastu sú nasledovné:

- **štádium založenia,**
- **štádium stabilného prežívania,**
- **štádium rastu,**
- **štádium expanzie,**
- **štádium zrelosti.**

Je taktiež potrebné spomenúť ako vyzerá reálne rast spoločnosti, teda priblížiť niektoré špecifikácie. Jednotlivé fázy rastu nie sú časovo rovnako dlhé. Štádium založenia vie byť relatívne krátke, zatiaľ čo v štádiu stabilného prežívania vedľa niektoré podniky vydržať celé roky. Taktiež jednotlivé krízy majú rôznu silu. Niektoré krízy sú veľmi silné a v ich výsledku môže firma ukončiť svoju podnikateľskú činnosť a prísť o postavenie na trhu. Niektoré krízy zas naopak sú úplne nevýrazné a firma ani nepocíti dopady a prejde do ďalšej fázy vývoja. Stane sa tak, že dve fázy splynú do jednej.

V štádiu zrelosti sa firma stáva vyspelým podnikateľským subjektom a jej život samozrejme nemusí končiť. Firma hľadá nové pôsobiská väčšinou expanduje na zahraničné trhy. Spoločnosť sa v tejto fáze stáva zaujímavou pre investorov a majiteľ tvorí plány čo ďalej. (Jurová a kol., 2016, s. 30)

### **3.2.3 Členenie podnikov podľa veľkosti**

Rozdelenie podnikov budeme definovať na základe počtu zamestnancov.

- **malé**- do 50 zamestnancov,
- **stredné**- do 250 zamestnancov,
- **veľké**- 250 a viac zamestnancov. (Srpová, 2010, s. 37)

## **3.3 Proces**

Proces je určitý postup udalostí, v ktorom sú zamestnanci spoločnosti tí čo vykonávajú danú činnosť. Toto vieme definovať ako vstup, ktorý je vo finále premenený na výstup čo musí konečnému spotrebiteľovi priniesť nejakú pridanú hodnotu či už v podobe produktu alebo služby (Složilová, 2011, s. 14).

„Proces je séria logicky súvisiacich činností alebo úloh, prostredníctvom ktorých –

Ak sú vykonávané postupne – má byť vytvorený predom definovaný súbor výsledkov.“ (Svozilová, 2011, s. 14)

Pre správne popísanie procesu je treba pracovať s informáciami o postupnosti čiastkových činností v danom procese a ich vzájomnými vzťahmi a prepojeniami medzi sebou a celkovým systémom spoločnosti. (Svozilová, 2011, s. 15).



Obr. 1: Základná schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s. 15)

### 3.3.1 Atribúty procesov

Všetky procesy naprieč celým podnikom sú typické svojimi atribútmi. Jednotlivé črty procesov nám prinášajú všetky potrebné informácie v ucelenej podobe. Sú to napríklad informácie o cieľoch, výkonnosti, vlastníkovi a potrebných vstupoch. Detailné informácie o procesoch vieme získať z ich atribút, ktoré taktiež slúžia aj na ich analýzu.

Pre procesy v podnikoch sú charakteristické nasledujúce atribúty:

- je opakovateľný,
- má svojho zákazníka,
- má svojho vlastníka a správcu,
- má svoj hodnotiteľný výstup,
- má merateľné parametre,
- má stanovené hranice (začiatok a koniec),
- má väzby na iné procesy v podniku,
- má vlastné obmedzenia (vstupy). (Jurová a kol. 2016, s. 68)

### **3.3.2 Delenie procesov**

Jedným z najpoužívanejších delení procesov je delenie na tri základné typy:

- **hlavné procesy,**
- **riadiace procesy,**
- **podporné procesy.**

V praxi je toto delenie najpoužívanejšie vďaka jeho prehľadnosti a jednoduchosti nám poskytuje informácie potrebné na to, aby sme vedeli ako má byť proces správne riadený. Ďalšia výhoda je, že dáva jasne najavo význam jednotlivých procesov.

Hlavné procesy- týkajú sa hlavných oblastí, ktoré podnik vykonáva a slúži k naplneniu hlavného cieľa. Výstup je niečo čo potom prináša hodnotu konečnému spotrebiteľovi.

Podporné procesy- sú dôležité hlavne pre vykonávanie hlavných procesov.

Riadiace procesy- prechádzajú celou organizáciou a riadia jednotlivé činnosti, aby podnik udržal logiku ostatných procesov (Šmída, 2007, s. 142).

### **3.3.3 Vylepšovanie procesov**

Aby firma udržala svoju konkurenčnú schopnosť je potrebné vylepšovať procesy. Keďže zákazník má neustálu potrebu o zvyšovanie kvality produktov a služieb je potrebné aby podnik stále pracoval na zlepšení. Takto pôsobí konkurencia, ak zákazník vie u niekoho iného dostať kvalitnejší produkt alebo lepšie podmienky, odchádza ku konkurencii.

Vždy keď prebieha proces inovovania, je na začiatku najdôležitejšie pomenovať aktuálny stav a situáciu v akej sa daný proces práve nachádza. Vďaka spätnej väzbe od zákazníka a priebežnému sledovaniu procesného toku vieme vypracovať návrh na zlepšenie a posunutie procesov na vyššiu úroveň. Po zavedení zmien je dôležité všetko vyhodnotiť aby sme vedeli skonštatovať či dané vylepšenie reálne prinieslo výsledky alebo to bolo neúspešné. (Řepa, 2007, s. 15)

### 3.3.4 Prečo vylepšovať procesy

Medzi fungovaním dnešného prostredia a toho minulého je veľký rozdiel, ktorý vieme zhrnúť v troch bodoch:

- **konkurencia**
- **zákazníci**
- **zmena**

Aby podnik mohol správne fungovať a mať šancu sa na trhu udržať je zlepšovanie podnikových procesov nevyhnutnosťou. Jedným z hlavných dôvodov prečo to tak funguje je spôsob akým dnes funguje ekonomický systém a to je trhová ekonomika. V trhovej ekonomike je zákazník ten článok, ktorý vytvára tlak na spoločnosti a ide mu o kvalitu výrobku alebo poskytovanej služby. Firmy sú tým pádom nútené dbať na kvalitu a cenu, za ktorú predávajú svoje produkty, lebo prechod zákazníka ku konkurencii je jednoduchý. (Řepa, 2007, s 10)

Ďalší faktor, ktorý tlačí na zlepšovanie procesov je neustály rýchly vývin nových technológií. Spolu s rýchlym šírením nových informácií pomocou internetu a médií zákazník vie o ponukách viacerých konkurenčných firiem. Konkurenčnému boju taktiež pomáha fakt, že svetové trhy sú otvorené a veľa krát konkurenčný boj veľkých medzinárodných spoločností znamená pre rôzne malé firmy boj o prežitie. (Řepa, 2007, s. 11)

Výsledkom celého tohto konkurenčného boja, zlepšovania podnikových procesov a tým pádom zlepšovania aj konečných produktov a služieb je víťazstvo finálneho spotrebiteľa, ktorý vždy dostane kvalitnejší produkt alebo službu. (Řepa, 2007, s. 11)

### 3.4 PDCA cyklus

PDCA cyklus je založený na základe Demingovho cyklu, čo bola neustála komunikácia medzi oddeleniami predaju, výroby, projekcie a výskumu vo firme. Cieľom tejto komunikácie bolo posúvanie firemných procesov na vyššiu úroveň. Japonskí manažéri ho pri neskoršom zdokonaľovaní nazvali PDCA cyklus a upravili ho tak, že je možné ho všade aplikovať. Pre správne použitie cyklu je na začiatku potrebné

preštudovať aktuálnu situáciu, ktorá je v podniku a následne zozbierať potrebné dáta, aby bolo možné vytvoriť plán na zlepšenie fungovania. Po vypracovaní plánu sa pokračuje jeho realizáciou v praxi. Veľmi dôležitým krokom je aj kontrola kde je možné zistiť či všetko funguje podľa nastaveného plánu. Ak všetko funguje správne a nie sú potrebné žiadne úpravy prechádza sa na posledný krok cyklu a tým je implementácia a štandardizácia. S posledným krokom často býva spojené aj preškolenie zamestnancov a upravenie noriem. (Masaki, 2004, s. 76)

### 3.5 Procesné riadenie

Každý proces je možné charakterizovať vstupom, výstupom, nákladmi na proces, časom potrebným k realizácii, vnútornou organizačnou štruktúrou a vlastníkom procesu. (Synek, 2011)

Pri aplikácii procesného riadenia postupujeme v nasledujúcich krokoch.

- **Identifikácia procesu-** keď máme procesy riadiť musíme ich mať presne zmapované. Východiskom pre identifikáciu procesu bývajú procesné mapy.
- **Analýza procesov a ich nedostatkov-** zmyslom tohto kroku je vyhodnotiť či sú existujúce procesy vyhovujúce a či je potrebné ich obmieňať. Kritická analýza zameraná na najpotrebnejšie firemné aktivity umožňuje odhaliť činnosti, ktoré sú vykonávané zbytočne, prípadne navrhnúť ich zmenu v organizačnom usporiadaní, spriehľadniť alebo celkovo zjednodušiť.
- **Zaistenie stability procesov-** každý proces, ktorý prebieha pravidelne podlieha istej miere premenlivosti. Tu rozdelíme vplyvy do dvoch hlavných skupín a to na vplyvy systematické a náhodné. Systematické sa objavujú pravidelne a náhodné nepravidelne. Výsledkom stabilizácie je stav keď sú procesy pod kontrolou a vieme ovplyvňovať faktory, ktoré na procesy pôsobia.
- **Zlepšovanie procesov-** predstavuje sústavnú činnosť, ktorá sa zameriava na efektívnejšiu realizáciu procesov, zvyšovanie kvality výstupov, elimináciu strát a skracovanie času potrebného na realizáciu. Predmet

zlepšovania procesov môže byť zameraný aj na bezpečnosť práce alebo ochranu životného prostredia (Srpková, 2010, s. 139)

### 3.6 Projekt

Pojem projekt vznikol z latinského slova „proicere“, ktoré v doslovnom preklade znamená hodiť niečo vpred. Keď slovo rozložíme viac podrobne tak zistíme, že to znamená: to, čo príde pred tým, ako sa niečo iné stane. (Štefánek, 2011, s. 12)

Časová ohraničenosť a dočasnosť naznačuje, že každý projekt je vymedzený určitým časovým pásmom, čiže má špecificky určený začiatok a koniec. Ten môže byť určený konkrétnym dátumom začatia a ukončenia projektu, alebo dátumom začiatku projektu a presným stavom naplnenia cieľov a požiadaviek projektu. V okamihu keď je dosiahnutý požadovaný stav a splnené ciele tak je celý projekt ukončený. V momente keď sú ciele dosiahnuté už projekt nie je potrebný preto môže byť ukončený. Podmienkou ale stále je fakt, že ciele musia byť splnené v presnej podobe, tak ako boli definované na začiatku. (Svozilová, 2016)

Ďalší zo spôsobov ako vieme definovať pojem projekt pre jeho lepšie pochopenie je na základe piatich atribút projektu:

- **jedinečnosť,**
- **komplexnosť,**
- **miera neistoty,**
- **vymedzenosť,**
- **tím.**

Jedinečnosť alebo originalnosť je výsledkom toho, že každý projekt je iný a je na mieru prispôsobený požiadavkám firmy, ktorá ho implementuje.

Komplexnosť predstavuje rôzne metódy akými firma môže projekt implementovať v závislosti na fáze životného cyklu.

Z dôvodu originality a faktu, že každý projekt je v niečom iný nesie so sebou aj istú mieru rizika a neistoty.

Vymedzenosť opisuje fakt, že každý projekt je časovo ohraničený a má obmedzený vstupy, či už materiál, finančné zdroje alebo ľudskú prácu.

Neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou každého projektu je tím, ktorý je pre daný projekt poskladaný. Tento tím býva spravidla zložený len na obdobie životnosti projektu. (Štefánek, 2011)

Každý projekt má definované tri základné parametre, ktoré na seba nadväzujú. Tieto tri parametre sú:

- čas,
- náklady,
- kvalita.

Zmena jedného z parametrov má za výsledok zmenu iného a naopak. Napríklad ak skrátime čas projektu pritom ako požadujeme zachovanú úroveň kvality bude to mať za výsledok potrebu väčšej finančnej investície, čiže náklady porastú. Preto je veľmi dôležité nájsť optimálnu rovnováhu medzi týmito tromi parametrami, aby bol projekt čo najefektívnejší. (Verzuh, 2008)

### **3.6.1 Fázy projekt**

Priebeh projektu môžeme všeobecne rozdeliť do troch hlavných fáz:

- **pred-investičná fáza,**
- **investičná fáza,**
- **fáza správy a vyhodnotenia.**

Pred-investičná fáza je veľmi dôležitá fáza projektu a je potrebné na ňu dať veľký dôraz. V tejto fáze prebieha predbežné plánovanie a príprava projektu. Je potrebné podrobne stanoviť ciele projektu, definovať plán ako sa k cieľom dostať a z viacerých možných variant vybrať tú, ktorá najviac odpovedá potrebám spoločnosti. Kvalita spracovania tejto fázy rozhoduje ako bude projekt vyzeráť po celú dobu jeho trvania.

V investičnej fáze sa obvykle začína rozdelením právomocí a zodpovednosti osobám, ktoré budú projekt manažovať. Taktiež prebieha detailné rozpracovanie a rozdelenie plánov potrebných na priebeh projektu. Prebieha aj výberové konanie a podpis zmlúv s dodávateľmi. Samozrejme dôležitou časťou je aj samotné zahájenie a realizácia projektu.



Vo fáze správy a vyhodnotenia projektu je pre všetky zúčastnené strany potrebné vyhodnotiť priebeh projektu a nájsť priestor na zlepšenie pri realizácii podobných projektov. (Dolanský, 1996, s. 24)

### **3.7 Procesy v podnikových projektoch**

Cieľom každej spoločnosti je plniť si svoje stanovené vízie. Tieto vízie si vie splniť prostredníctvom plnenia dlhodobých strategických cieľov. Na to aby firma mohla svoje ciele dosiahnuť je potrebné vykonať zmenu a tým súvisí aj schopnosť spoločnosti prispôbiť sa zmenám vo vnútri ale aj v jej okolí.

Jedným druhom zmien v spoločnosti sú zmeny procesov a činností. Pri bežných zmenách sú zavedené procesy a postupy slúžiace na riadenie bežne vykonávaných operácií napríklad na výrobnéj linke. Ide o procesné aktivity. Tieto aktivity umožňujú stabilné a opakovateľné dosahovanie cieľov so stanovenými parametrami.

V dnešnej dobe je potrebné zmeny vykonávať aj na zavedených procesoch, napríklad pridanie nového produktu, zmena logistiky alebo rozšírenie výroby o celú novú halu. V týchto prípadoch je nápomocné projektové riadenie. Aktivity projektového typu sú využívané pre dosahovanie strategických cieľov spoločnosti a taktiež vedú k zavádzaniu zmien a sú prostriedkom dosahovania zmien, vrátane zavádzania nových procesov. (Jurová a kol., 2016)

### **3.8 Projektové riadenie**

Ľudstvo už od svojho počiatku využíva nástroje a princípy projektového riadenia. V dnešnej dobe sú tieto princípy zhrnuté v medzinárodných štandardoch. Medzi najznámejšie a najrozšírenejšie patrí PMI (Project Management Institute), PRINCE2 (Project in Control Enviroments) a IPMA (International Project Management Association).

Aj napriek tomu, že jednou zo základných atribút projektu je jeho jedinečnosť, tak sa veľa projektov na seba podobá a preto je definovaných šesť aspektov výkonnosti, ktoré musí manažer riadiť počas celej doby trvania projektu:

- **náklady,**
- **čas,**
- **riziká,**
- **rozsah,**
- **kvalita,**
- **prínosy.**

Náklady sú určené odhady nákladov na celý projekt, ktoré po započítaní všetkých nákladov a nákladov na zmeny nemôže prekročiť určitý strop.

Čas udáva dobu od zahájenia projektu až po jeho ukončenie.

Riziká predstavujú všetky pozitívne aj negatívne možnosti, čo by sa mohli stať a ako ich využiť v prospech, prípadne ako im predísť.

Rozsah určuje hranice projektu, čo všetko do projektu patrí a čo už leží mimo.

Kvalita je určovaná zákazníkovoými očakávaniami pri používaní produktu, ktorý je výsledkom projektu.

Prínosy sú dôvodom pre realizáciu samotného projektu, ktorý je v zhode so strategickými cieľmi podniku a definujú úspešnosť projektu.

Tieto aspekty sú vzájomne prepojené a zmena jedného bude mať za výsledok ovplyvnenie ďalších. (Jurová a kol., 2016, s. 70)

### **3.9 SWOT analýza**

Za základný analytický prameň pre tvorbu marketingových stratégií je považovaná SWOT analýza, ktorá je výsledkom vyhodnotenia mikroprostredia a makroprostredia. Výsledkom komplexných analýz podniku je potom SWOT matica, ktorá prehľadne zobrazuje silné a slabé stránky prostredia v spoločnosti a príležitosti a hrozby vonkajšieho. (Kotler a Armstrong, 2012)

SWOT analýza je jeden z najpoužívanejších a najdostupnejších nástrojov pre marketingové účely. Analýza je najčastejšie používaná na začiatku podnikania alebo pri

výraznejších zmenách v podniku. Výsledkom dobre spracovanej SWOT analýzy by malo byť zrkadlo pomáhajúce ukázať aktuálnu situáciu a zodpovedať otázky o aktuálnom stave a nedostatkoch. SWOT analýza môže priniesť aj zistenia, na základe ktorých spoločnosť prehodnotí svoj aktuálny pohľad na aktuálnu situáciu a dlhodobú stratégiu. Ako dve nevýhody SWOT analýzy môžeme označiť statickosť a subjektivitu. (Jakubíková, 2008)

Medzi jednotlivými kvadrantmi SWOT analýzy, čiže silné stránky, slabé stránky, hrozby a príležitosti je potrebné hľadať vzájomné synergie, lebo práve tieto spojitosti umožňujú efektívnejšie využívať príležitosti, prípadne predchádzanie hrozbám. Príležitosti by sa mali hodnotiť na základe ich atraktivity a šance na úspech. Naopak pri hrozbách je potrebné hodnotiť pravdepodobnosť ich výskytu a možné dopady na podnik. (Srpková, Svobodová a kol., 2011)

### **3.10 Digitalizácia dokumentov**

Digitalizácia je jedným z trendov, ktorej výsledkom je premena klasických dokumentov na hybridné a elektronické. V dnešnej dobe vzniká veľké množstvo dokumentov len v elektronickej podobe. Knížnice klasických dokumentov sa musia vysporiadať s prevodom tradičných dokumentov do elektronickej podoby- proces digitalizácie. Výhodou dokumentov v elektronickej podobe je jednoduchšie, lacnejšie a efektívnejšie zaobchádzanie. Vďaka nožnej indexácii je potom jednoduchšia správa, vyhľadávanie a možnosť prepojenia s informačným systémom spoločnosti. Veľkou výhodou je taktiež možnosť jednoduchej archivácie a prehľad o prístupe k dokumentom.

S digitalizáciou dokumentov súvisí:

- CR/OMR rozpoznávanie obsahu formulárov a dokumentov.
- Automatické rozpoznávanie typu a kvality dokumentu vrátane optimalizácie kvality obrazu pomocou technológie VirtualReScan.
- Automatické získavanie indexov a kľúčových informácií o dokumente.
- Ťaženie dát zo štruktúrovaných dokumentov.
- Spolupráca s informačnými systémami a export dát do databázy.

- Riadenie pracovísk určených pre priebežné spracovávanie dokumentov. (Blažewicz, 2001)

### **3.11 Automatizácia**

Pojmom automatizácia sa označuje využitie počítačov k riadeniu procesov a zariadení. Zatiaľ čo mechanizácia poskytuje ľuďom zariadenia, ktoré prácu uľahčujú, automatizácia znižuje potrebu prítomnosti človeka pri vykonávaní procesu. Automatom môžeme označiť zariadenie, ktoré samo vykonáva zadané úlohy. (Lacko, 2001)

#### **3.11.1 Dôvody automatizácie**

Existujú dve hlavné kategórie automatizácie:

##### **3.11.1.1 Vynútená automatizácia**

Náhrada ľudskej práce je vynútená okolnosťami:

- činnosť pracovníka je príčina chýb a vedie podnik k strate,
- priama účasť pracovníka spôsobuje zdravotné problémy,
- pracovník nie je schopný vykonať úlohu z hľadiska rýchlosti alebo presnosti,
- nedostatok kvalifikovaných pracovníkov,
- nie je možná prítomnosť ľudskej obsluhy.

##### **3.11.1.2 Ekonomické dôvody**

Zavedenie automatizácie predstavuje zníženie nákladov, zvýšenie produktivity a konkurenčnej výhody. (Lacko, 2001)

#### **3.11.2 Stupne vývoja techniky**

Automatizácie je najvyšším stupňom vo vývoji:

- **inštrumentalizácia**- fyzická práca za pomoci nástrojov,
- **mechanizácia**- fyzická práca nahradzovaná pomocou strojov,
- **automatizácia**- fyzická aj duševná práca nahradzovaná pomocou strojov. (Učeň, 2008)

### 3.12 CRM

Rozvoj informačných technológií v posledných rokoch viedol k rozvoju informačnej spoločnosti, ktorá pre získanie konkurenčnej výhody potrebuje zhromažďovať a spracovávať veľké množstvo informácií, ktoré následne spracováva. Lídrmi sa potom stávajú tie spoločnosti, ktoré vedú včas odhadnúť trendy a riziká a správne im prispôbia svoje aktivity. Dôležitou súčasťou je okrem efektívnej starostlivosti o zákazníkov taktiež udržiavanie dlhodobých vzťahov s klientmi a dodávateľmi.

CRM je skratka Customer Relationship Management, čo znamená riadenie vzťahov so zákazníkmi. Je to teda jeden z nástrojov, pomocou ktorého vie spoločnosť udržať dlhodobý vzťah so zákazníkom. (Chlebovský, 2005)

## 4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto časti bakalárskej práce podrobne popíšem aktuálne fungovanie procesu získavania zákaziek, spravím SWOT analýzu podniku a určím nedostatky v procesoch.

Ako už bolo spomenuté vyššie, aktuálne s firmou spolupracuje 40 finančných sprostredkovateľov, z ktorých každý prešiel firemným vzdelávaním, centrálnou certifikáciou a získal osvedčenia od Národnej banky Slovenska. Podmienkou firmy pre sprostredkovateľov je získať osvedčenia zo všetkých šiestich sektorov, teda konkrétne kapitálový trh, poistenie a zaistenie, prijímanie vkladov, poskytovanie úverov, úverov na bývanie a spotrebiteľských úverov, starobné dôchodkové sporenie a doplnkové dôchodkové sporenie. Osvedčenie od Národnej banky Slovenska má platnosť 4 roky, potom je nutné opakovane vykonať skúšky.

Centrálna certifikácia je pohovor nováčika s členmi predstavenstva spoločnosti po ukončení fázy vzdelávania. V tomto pohovore si majitelia spoločnosti overia pripravenosť a spôsobilosť nového sprostredkovateľa poskytovať službu finančného plánovania pod značkou Tower Finance. Ak nováčik úspešne prejde centrálnou certifikáciou posúva sa na pozíciu Trainee a môže začať riešiť vlastné zákazky. Samozrejme prvé stretnutia s klientmi prebiehajú pod dohľadom garanta.

Každý zo sprostredkovateľov s firmou spolupracuje formou SZČO alebo s.r.o.. Žiaden zo sprostredkovateľov nie je v spoločnosti Tower Finance a. s. zamestnaný.

### 4.1 Projekt otvorenia vlastnej pobočky

Každý zo začínajúcich spolupracovníkov má možnosť výberu po tom ako úspešne absolvuje centrálnu certifikáciu a dosiahne pozíciu Trainee. V princípe má dve možnosti a to cesta obchodníka alebo manažéra. Čo sa týka obchodníka, tak takýto sprostredkovateľ má za úlohu starať sa o svojich získaných klientov a venovať sa obchodným aktivitám. V druhom prípade ak je viac ambiciózný a spoluprácu berie skôr podnikateľsky, tak mu k obchodným aktivitám a starostlivosti o klientov pribúdajú náborové aktivity, vzdelávanie nováčika, jeho zapracovanie a garantovanie nováčikových stretnutí kým dosiahne samostatnosti. Firma Tower Finance dáva každému spolupracovníkovi možnosť otvoriť si vlastnú pobočku pod značkou, dokonca

ju aj zafinancuje. Na to aby si teda manažér mohol otvoriť vlastnú pobočku je potrebné mať dostatočne veľký klientský kmeň, inými slovami počet klientov a vlastný tím spolupracovníkov.

Takže na to aby bol projekt otvorenia vlastnej pobočky úspešný je potrebné vykonávať dva hlavné procesy a to sú:

- **proces získavania klientov**
- **proces získavania spolupracovníkov**

Keďže vo výsledku každý spolupracovník podniká pod svojim menom a spoločnosť Tower Finance a. s. funguje ako štruktúrna firma, čo v jednoduchosti znamená, že každý si vo vnútri môže vytvoriť vlastnú firmu. Výhody takejto spolupráce sú:

- **flexibilný pracovný čas**
- **spravodlivý spôsob odmeňovania** (príjem sa priamo odvíja od výkonu)
- **možnosť podnikat' za minimálne vstupné náklady**
- **know-how a vzdelanie v oblasti obchodu a financií zadarmo**
- **možnosť otvorenia vlastnej pobočky s finančnou pomocou spoločnosti**
- **spolupráca s Tower Corporate**

Medzi nevýhody by sa mohlo zaradiť:

- **treba prejsť proces vzdelávania bez príjmu**
- **na začiatku, kým sa sprostredkovateľ učí robiť biznis nepravidelný príjem**
- **nie je to vhodný typ spolupráce pre ľudí, ktorí si sami nevedia zadeliť prácu**

Spoločnosť Tower Corporate s. r. o. je sesterská spoločnosť Tower Finance a. s., ktorá sa venuje starostlivosti o poistenie firiem. Konkrétne sa zaoberá:

- **poistením úverov**
- **kapitálovým poistením**
- **životným poistením**
- **úrazovým poistením**

- **kolektívnym poistením**
- **poistením majetku a zodpovednosti za škodu**
- **povinným zmluvným poistením motorových vozidiel**
- **poistením zásielok pri preprave**
- **špeciálnym poistením**

Spoločnosť Tower Corporate s. r. o. má taktiež vlastného likvidátora čo je veľkou výhodou pri vzniku poistných udalostí. Efektívny a pružný systém likvidácie poistných udalostí je u klientov prioritnou záležitosťou. Tento proces riešenia poistných udalostí minimalizuje administratívne povinnosti. V priebehu procesu vybavovania škody je klientom poskytnuté bezplatné poradenstvo a konzultácie.

Spolupráca medzi sprostredkovateľmi z Tower Finance a. s. a spoločnosťou Tower Corporate s. r. o. funguje na tip. To znamená, že sprostredkovateľ iba posunie kontakt a špecialisti a obchodníci zariadia celý proces. Odmenou pre sprostredkovateľa je 20 percent z celkovej provízie.

## **4.2 Proces získavania spolupracovníkov**

Cieľom procesu získavania spolupracovníkov je znáborovať nového spolupracovníka a zaradiť ho do tímu. Tento proces štandardne pozostáva z nasledovných činností:

- **Vypracovanie databázy**
- **Call party**
- **Náborové stretnutie**
- **Basic**
- **Informačný seminár**
- **Nastavovací pohovor**
- **Vzdelávanie**
- **Skúšky Národnej banky Slovenska**
- **Centrálna certifikácia** (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)



### **4.2.1 Vypracovanie databázy**

Prvým bodom pri získavaní nového spolupracovníka je vypracovanie databázy ľudí, ktorú chceme osloviť. Táto databáza je štandardne poskladaná z osôb nachádzajúcich sa vo vlastnej databáze a z odporúčaní od klientov, ktorým projekt dával zmysel. Podľa dlhodobých štatistík sprostredkovateľ potrebuje databázu 25 kontaktov na to, aby získal do tímu nového člena.

### **4.2.2 Call party**

Po vypracovaní databázy nasleduje call party. Oslovenie ľudí z databázy, najlepšie telefonátom, ktorého cieľom je termín pre osobné stretnutie. Druhým spôsobom je oslovenie ľudí z databázy pomocou sociálnych sietí, ale úspešnosť rapídne klesá a čas dohadovania stúpa. V telefonáte je potrebné rýchlo a výstižne predstaviť projekt, zodpovedať prípadné otázky a dať ponuku na osobné stretnutie pre ľudí, ktorí majú záujem. (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)

### **4.2.3 Náborové stretnutie**

Náborové stretnutie je osobné stretnutie s potenciálnym nováčikom, ktoré má nasledovný priebeh:

- Warm-up
- Predstavenie služby
- Predstavenie projektu
- Predstavenie vzdelávania
- Ponuka na basic

Biznis finančného sprostredkovania je s ľuďmi, o ľuďoch a pre ľudí, preto vzťahy medzi sprostredkovateľom nováčikom sú veľmi dôležité. Z toho dôvodu je potrebné na začiatku každého stretnutia spraviť aspoň 15 minútový warm-up, aby si sprostredkovateľ spoznal nováčika a naopak. Sprostredkovateľ už tu zistí ako potenciálny nováčik rozmýšľa, aké má postoje a názory a na základe zistených informácií vie prispôsobiť ďalší priebeh celého stretnutia.

Po úvodnom warm-upe nasleduje predstavenie služby, kde sprostredkovateľ v jednoduchosti vysvetlí fungovanie služby a jej prínosy. Na konci tejto časti je

potrebné sa spýtať či by potenciálny nováčik sám využíval takúto službu a zodpovedať prípadné dotazy.

Keďže každý projekt je jedinečný a každý zo sprostredkovateľov ho má naplánovaný inak, preto je potrebné konkrétne predstaviť svoj projekt a svoje plány. To znamená koľko pobočiek, za koľko rokov a spôsob akým to dosiahnuť.

Vzdelanie je najväčšia hodnota, ktorú nováčik na začiatku dostane. V tejto časti stretnutia sa preberá ako vzdelávacia fáza funguje a to, že každý nováčik dostane 4 druhy vzdelania, konkrétne finančné, obchodné, manažérske a podnikateľské.

Na konci stretnutia je dôležité sa spýtať na názor potenciálneho nováčika a v prípade, ak sa chce dozvedieť viac a projekt mu dáva zmysel, pozvať ho na Basic. (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)

#### **4.2.4 Basic**

Basic je dvojhodinový seminár v priestoroch kancelárie, ktorý vždy vedie jeden z členov predstavenstva alebo manažér. Basic je určený pre ľudí, ktorým projekt a služba dávali zmysel a chcú sa o podnikaní v spoločnosti Tower Finance a. s. dozvedieť viac. V jednoduchosti je to rozšírenie informácií z náborového stretnutia, lebo náborové stretnutie trvá okolo 30 minút.

V závere Basicu dostanú všetci zúčastnení pozvánku na informačný seminár, ktorý sa koná vždy prvý víkend v mesiaci. (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)

#### **4.2.5 Informačný seminár**

Informačný seminár je dvojdňový seminár, ktorý spoločnosť organizuje raz mesačne, vždy prvý víkend v mesiaci. Je určený hlavne pre nováčikov a ľudí vo vzdelávaní. Obsahuje spolu 12 hodín prednášok o podnikaní, postojoch a celkovo o financiách. Keďže ide o dvojdňový seminár, tak večer po skončení prednášok má každý z nováčikov možnosť rozhovoru s hocikým zo spoločnosti od členov predstavenstva až po obchodníkov. Po tomto seminári sa každý z nováčikov vie rozhodnúť, či bude v spolupráci so spoločnosťou pokračovať.

#### 4.2.6 Nastavovací pohovor

Ak sa nováčik po informačnom seminári rozhodne ďalej spolupracovať so spoločnosťou nasleduje nastavovací pohovor. Je to pohovor nováčika a manažéra spolu s nováčikovým ziskateľom. Cieľom tohto pohovoru je nastaviť ako bude prebiehať fáza vzdelávania. Každý nováčik je iný a vyhovuje mu iný prístup preto je dôležité hneď na začiatku určiť pravidlá spolupráce. Taktiež je tu priestor pre manažéra aby lepšie spoznal nováčika a naopak. (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)

#### 4.2.7 Vzdelávanie

Vzdelat' nováčika je úlohou sprostredkovateľa, ktorý ho znáboroval. Firma poskytne materiály vo forme vzdelávacích videí, manuálov k obchodným stretnutiam a okruhom otázok potrebných viedieť z finančného sektoru.

Ako už bolo spomenuté vyššie tak nováčik po nastavovacom pohovore dostane štyri základné druhy vzdelania, konkrétne:

- **finančné,**
- **obchodnícke,**
- **manažérske,**
- **podnikateľské.**

Fáza vzdelávania každému nováčikovi trvá inú dobu, v priemere sú to však dva mesiace. Všetko to závisí od toho koľko času je nováčik schopný a ochotný investovať.

Finančné vzdelanie je potrebné u každého nováčika, lebo služba je zameraná na finančné plánovanie a finančná gramotnosť sa na školách štandardne nevyučuje.

Obchodnícke vzdelanie je taktiež potrebné, lebo ide o priamy predaj a priamy kontakt s klientom, či už cez telefón pri call party, alebo osobne na stretnutí.

Manažérske vzdelanie je potrebné hlavne pre ľudí, ktorí sa rozhodnú ísť cestou budovania svojho tímu a otvárania vlastnej pobočky. V spoločnosti Tower Finance sa manažment učí aj vykonáva formou leadershipu. Na začiatku je však najdôležitejšie aby sa nováčik naučil zmanažovať sám seba a stal sa viac disciplinovaný.

Ku podnikateľskému vzdelaniu asi toľko, že nováčik spozná ľudí, ktorí úspešne podnikajú už viac rokov a v prípade otázok alebo nejasností sa má na koho obrátiť. Podnikať sa potom samozrejme naučí v praxi.

#### **4.2.8 Skúšky Národnej banky Slovenska**

Pre vykonanie centrálnej certifikácie je potrebné absolvovať skúšky aspoň z dvoch sektorov v Národnej banke Slovenska. Na testy sa nováčik pripraví sám pomocou e-learningu, ktorý mu je sprístupnený po tom ako sa zaregistruje a prihlási na termín skúšky.

Test z jedného sektoru potom pozostáva z 30 otázok s jednou správnou odpoveďou. Pre úspešné absolvovanie je potrebné z testu získať aspoň 80 percent správnych odpovedí.

#### **4.2.9 Centrálna certifikácia**

V období pred centrálnou certifikáciou nováčik spoznáva spoločnosť, dostáva vzdelanie a rozhoduje sa, či bude s firmou spolupracovať. Na centrálnej certifikácii sa úlohy vymenia a členovia predstavenstva sa rozhodujú či povolia nováčikovi podnikanie pod značkou na základe jeho vedomostí a schopností viesť stretnutie. Jeden z členov predstavenstva vždy nasimuluje reálne stretnutie s klientom a pýta sa otázky z finančného vzdelania.

Po úspešnej centrálnej certifikácii sa nováčik posúva na prvú pozíciu v spoločnosti s názvom Trainee a začína so svojim garantom riešiť prvé stretnutia a získavať prvých klientov. Úlohou získateľa je taktiež nováčika naučiť pracovať s informačnými systémami a tvorbu finančného plánu. (Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky, 2017)

### **4.3 Proces získavania klientov**

Druhou podstatnou činnosťou pri budovaní vlastnej pobočky je získavanie klientov. Pre sprostredkovateľov, ktorí nebudujú tímy je získavanie klientov spojené so starostlivosťou prioritnou činnosťou.

Získanie jedného klienta vieme definovať ako jednu zákazku v spoločnosti. Proces získavania klientov je zložený z nasledujúcich činností:

- **vypracovanie databázy,**
- **call party,**
- **stretnutie- finančná analýza,**
- **príprava finančného plánu,**
- **stretnutie- predstavenie finančného plánu,**
- **príprava zmlúv,**
- **stretnutie- podpis zmlúv,**
- **odovzdanie zmlúv,**
- **stretnutie- konfirmačný servis,**
- **výročný servis.** (Manuál k prvému obchodnému stretnutiu, 2017)

#### **4.3.1 Vypracovanie databázy**

Podobne ako pri získavaní spolupracovníkov je prvým krokom vypracovanie databázy. Podmienkou aby sa človek mohol stať klientom je pravidelný príjem danej osoby. Databáza štandardne pozostáva z ľudí z vlastnej databázy a z odporúčaní od spokojných klientov. Zo štatistického hľadiska skúsený sprostredkovateľ potrebuje 5 kontaktov na to aby získal jedného klienta.

#### **4.3.2 Call party**

Po zostavení databázy je potrebné ľudí osloviť. Stále platí, že telefonát je ten najefektívnejší spôsob oslovenia. V telefonáte je potrebné zacieliť na motív klienta, prípadne ak sprostredkovateľ nepozná motív, predstaviť službu a dať ponuku na osobné stretnutie. Ak sa jedná o telefonát na odporúčanie je dôležité spomenúť osobu, ktorá odporúčala. Výsledkom úspešného telefonátu je dohodnuté stretnutie finančnej analýzy s presným dátumom, časom a miestom. (Manuál k prvému obchodnému stretnutiu, 2017)

### **4.3.3 Stretnutie- finančná analýza**

Stretnutie finančnej analýzy je prvým stretnutím klienta a sprostredkovateľa. Toto stretnutie sa skladá z troch hlavných častí:

- **warm-up**
- **prezentátor**
- **finančná analýza**

#### **4.3.3.1 Warm-up**

Warm-up slúži na prelomenie ľadov a lepšie vzájomné spoznanie sprostredkovateľa s klientom. Ak sa jedná o potenciálneho klienta z vlastnej databázy tak nie je potrebné vytvárať vzťah, ale ho obnoviť. V opačnom prípade, ak ide o odporúčanie a prvé vzájomné stretnutie, je pre sprostredkovateľa potrebné potenciálneho klienta spoznať. Zistené informácie z warm-upu vie sprostredkovateľ využiť počas finančnej analýzy

#### **4.3.3.2 Prezentátor**

Prezentátor je krátka prezentácia o spoločnosti, ktorá sa skladá z nasledujúcich bodov:

- **predstavenie služby,**
- **dôležitosť plánovania,**
- **priebeh spolupráce,**
- **pravidlá spolupráce.**

Na začiatku prezentátora sprostredkovateľ predstaví hlavný predmet podnikania spoločnosti Tower Finance a. s..

Keďže ide o službu finančného plánovania, je ďalej potenciálnemu klientovi potrebné objasniť prečo je dôležité plánovať a aké má plánovanie prínosy.

Ďalej sprostredkovateľ klientovi vysvetlí ako štandardne spolupráca prebieha, teda najskôr finančná analýza, na základe zistených informácií a požiadaviek vytvorenie finančného plánu a pravidelný každoročný servis.

Ako posledným bodom úvodnej prezentácie je dohodnutie pravidiel spolupráce. Keďže ide o dlhodobú potrebné dohodnúť pravidlá a očakávania hneď na začiatku aby potom nevznikali zbytočné problémy. Na konci úvodu treba zodpovedať dotazy

potenciálneho klienta a stretnutie pokračuje finančnou analýzou. (Manuál k prvému obchodnému stretnutiu, 2017)

#### **4.3.3.3 Finančná analýza**

Finančná analýza je nástroj v Tower Finance informačnom systéme, ktorého úlohou je zistiť aktuálny stav klientových financií a jeho plány a ciele do budúcnosti. Finančná analýza je poskladaná z ôsmich hlavných programov a pokrýva všetky fázy finančného života človeka. Konkrétne ide o nasledovné programy:

- **bývanie,**
- **ochrana majetku,**
- **finančná rezerva,**
- **deti,**
- **dôchodok,**
- **investovanie,**
- **iné ciele,**
- **zabezpečenie príjmu.**

Cieľom programu bývanie je pripraviť klienta na financovanie vlastného bývania v troch bodoch. Prvým bodom je našetrovanie potrebnej výšky rezervy aby vôbec mohol začať bývať vo vlastnom. Druhým bodom je ako preplatiť o 30 percent menej a tretím predčasné splatenie hypotéky. V prípade ak už klient býva vo vlastnom, tak sa štandardne rieši refinancovanie hypotéky a jej predčasné splatenie.

Program ochrany majetku sa zaoberá všetkými neživotnými poisteniami. Bežný klient rieši povinné zmluvné poistenie auta a poistenie nehnuteľnosti. Kontroluje sa kvalita a výška poistného.

Finančná rezerva je jeden z najdôležitejších programov z analýzy. Je potrebné aby klient mal pripravenú rezervu, ideálne vo výške šesťmesačného príjmu. Finančná rezerva má byť stále dostupná a používa sa v nepredvídateľných situáciách.

Program deti slúži pre rodičov ako pomôcka na prípravu financovania vysokej školy alebo štartu do života dieťaťa. Ukazuje ako našetriť financie na financovanie celého štúdia na vysokej škole iba z príspevkov od štátu.

Jedným z hlavných cieľov služby je dostať klienta do stavu finančnej nezávislosti. V programe dôchodok sa plánuje kedy klient odíde do osobného dôchodku a bude žiť iba z pasívneho príjmu. Druhou časťou tohto programu je štátny dôchodok a tu sa optimalizuje sporenie v pilieroch.

Program investovania obsahuje investičný dotazník, ktorý je potrebné so zákona s klientom vyplniť. Taktiež obsahuje rozloženie voľných finančných prostriedkov do investičných nástrojov.

V programe iné ciele sprostredkovateľ s klientom preberá ďalšie klientove osobné ciele, ktoré v analýze neboli spomenuté a plánujú ich dosiahnutie z finančného hľadiska.

Program zabezpečenia príjmu sa zaoberá životným poistením klienta, jeho nastavením a kvalitou.

Na konci finančnej analýzy sprostredkovateľ s klientom ešte vyplní cash-flow tabuľku a dohodnú sa na sume, za ktorú sprostredkovateľ vypracuje návrh finančného plánu. Na poslednej strane ešte klient zoradí jednotlivé programy podľa jeho priorit, sprostredkovateľ sa spýta na očakávania od finančného plánu a dohodnú si termín druhého stretnutia. (Manuál k finančnej analýze, 2017)

#### **4.3.4 Príprava finančného plánu**

Po prvom osobnom stretnutí je úlohou sprostredkovateľa vytvoriť návrh finančného plánu pre klienta podľa klientových očakávaní, zoradený podľa priorit z finančnej analýzy. Sprostredkovateľ samozrejme pripraví nie len položky, ktoré klient chce, ale aj tie ktoré potrebuje, aby zabezpečil rast klientovho majetku.

Sprostredkovateľ bežne pre klienta pripraví tri varianty portfólia, aby mal klient na stretnutí možnosť výberu. Pre vytvorenie finančného plánu spoločnosť poskytuje prístup ku kalkulačkám všetkých finančných spoločností, aby klient dostal portfólio presne na mieru. Ak sprostredkovateľ nevie ako postupovať, vždy sa môže obrátiť na svojho garanta alebo manažéra. Ak ani tu nedostane odpoveď, tak spoločnosť Finportal a. s. poskytuje kontakty na špecialistov, ktorí sú vždy ochotní pomôcť.



### **4.3.5 Stretnutie- predstavenie finančného plánu**

Na druhom osobnom stretnutí sprostredkovateľa a klienta sa preberajú pripravené možnosti portfólia. Klient si môže portfólio po dohode so sprostredkovateľom upraviť a spýtať sa na fungovanie jednotlivých navrhovaných produktov.

Výsledkom tohto stretnutia je zoznam finančných produktov, na ktorých sa klient so sprostredkovateľom dohodli.

### **4.3.6 Príprava zmlúv**

Po dohode s klientom je sprostredkovateľovou úlohou pripraviť zmluvy. Je potrebné vytlačiť návrhy zmlúv s dohodnutými podmienkami, test primeranosti a vhodnosti a protokol o sprostredkovaní.

### **4.3.7 Stretnutie- podpis zmlúv**

Na treťom osobnom stretnutí klient podpíše pripravené zmluvy a protokoly. Ďalej je potrebné nastaviť platby jednotlivých produktov a vytlačiť doklad o zaplatení.

Sprostredkovateľ si od klienta vypýta feedback, a ak je klient spokojný dohodnú sa na odporúčaníach.

### **4.3.8 Odovzdanie zmlúv**

Po podpísaní zmlúv sprostredkovateľ odošle zmluvy a doklady o zaplatení do Bratislavy na centrálu spoločnosti. Na centrále asistentka spoločnosti zmluvy skontroluje a natypuje do Finportal informačného systému. Zmluvy a doklady o platbách sú potom odoslané na centrálu spoločnosti Finportal a. s., kde sú znovu skontrolované a spracované. Spoločnosť Finportal a. s. potom dokumenty odošle priamo do konkrétnych bánk, poisťovní a správcovských spoločností.

Po spracovaní zmlúv v koncových spoločnostiach je odoslaná provízia do spoločnosti Tower Finance, kde sa delí medzi sprostredkovateľa, management a spoločnosť.

### **4.3.9 Stretnutie- konfirmačný servis**

V poradí štvrté stretnutie klienta a sprostredkovateľa slúži na nastavenie trvalých príkazov z portfóliového účtu. Taktiež slúži na zodpovedanie dodatočných otázok a skontrolovať, či všetko správne funguje. V prípade chyby na zmluve treba ešte vyriešiť intervenciu a dokument odoslať na centrálu.

Na tomto stretnutí je klientovi predstavený projekt otvorenia novej pobočky a riešia sa odporúčania na ľudí do spolupráce. (Manuál k servisnému stretnutiu, 2017)

### **4.3.10 Výročný servis**

V poradí piate stretnutie nasleduje najneskôr jeden rok po podpísaní zmlúv a je to servisné stretnutie. Na tomto stretnutí sa vyhodnotí stav majetku po roku spolupráce a upraví sa existujúce portfólio. Toto stretnutie môže byť aj skôr ako po roku v prípade, že sa na finančnom trhu udejú zmeny, ktoré priamo ovplyvnia klienta alebo sa zmení klientova osobná situácia. (Manuál k servisnému stretnutiu, 2017)

## **4.4 Procesná schéma**

Po predstavení oboch procesov pridávam jednoduchú schému, kde je ukázaná následnosť jednotlivých činností v procese získavania klientov.

Vytvorenie databázy → Call party → Finančná analýza → Príprava finančného plánu → Predstavenie finančného plánu → Príprava zmlúv → Podpis zmlúv → Odovzdanie zmlúv → Stretnutie konfirmačný servis → Zaradenie získaných odporúčaní do databázy → Pravidelný výročný servis (Manuál k prvému obchodnému stretnutiu, 2017).

Ak sprostredkovateľ na každom konfirmačnom servise dostane dostatočný počet odporúčaní môže tento cyklus točiť bez toho aby si musel vytvárať nové databázy.

## **4.5 SWOT analýza**

V nasledujúcej časti spracujem SWOT analýzu, ktorá zachytáva silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spojené so spoločnosťou.

#### **4.5.1 Silné stránky**

Spoločnosť môže stavať na vysokej odbornosti všetkých zazmluvnených sprostredkovateľov. V prípade špecifických situácií sa sprostredkovateľ vie obrátiť na analytické oddelenie spoločnosti Finportal, kde vždy nájde potrebné informácie a odpovede. Úroveň služby je vysoká a pre klienta je služba poskytovaná komplexne zo všetkých finančných sektorov. Tím sprostredkovateľov je mladý a schopný sa rýchlo prispôbiť najnovším technológiám a novinkám na trhu.

#### **4.5.2 Slabé stránky**

Čo sa týka slabých stránok spoločnosť pokrýva iba malú časť Slovenska a oproti konkurencii má malý počet sprostredkovateľov a vedúcich osobností.

#### **4.5.3 Príležitosti**

Z pohľadu SZČO medzi príležitosťami patrí možnosť rýchleho kariérneho rastu a otvorenie vlastnej pobočky. Taktiež možnosť spolupráce s Tower Corporate. Ďalší fakt, ktorý nahráva sprostredkovateľom, ktorí budujú klientom majetok je ten, že ľudia nikdy nebudú mať dost' peňazí a každý človek musí riešiť finančné rozhodnutia.

#### **4.5.4 Ohrozenia**

Medzi ohrozenia patrí vysoká fluktuácia sprostredkovateľov v biznise a nedostatok klientov, tým pádom nedostatok peňazí pre rozvoj spoločnosti.

### **4.6 Konkurencia na trhu**

Na Slovensku v databáze Národnej banky Slovenska zaregistrovaných okolo 30 000 finančných sprostredkovateľov. Fakt je, že veľa zo zaregistrovaných sprostredkovateľov sa už financiách nepodniká. Čo sa týka spoločností, tak tých je na Slovenskom trhu okolo 300. Je ale viacero spôsobov ako môžu spoločnosti k finančnému sprostredkovaniu pristupovať. Niektoré sú zamerané iba v jednej oblasti, napríklad hypotéky alebo investiční špecialisti. Druhá možnosť je, že spoločnosť neposkytuje službu ale iba sprostredkovanie finančných produktov. Tretí spôsob je poskytovať komplexnú službu spojenú so starostlivosťou.

Najväčšou konkurenciou čo sa týka kvality a odbornosti je spoločnosť PROSIGHT Slovensko a. s..

#### **4.7 Nedostatky v procesoch**

Na konci analytickej časti vyberiem nedostatky z procesu získavania klienta, ktorých zlepšeniu sa bude venovať návrhová časť.

Prvý nedostatok v procese je veľké množstvo potrebných stretnutí sprostredkovateľa a klienta na to, aby uzavreli zmluvy a teda neefektívne využívanie času.

Druhým nedostatkom je fakt, že sprostredkovatelia nevyužívajú podporné systémy pri každodennej práci.

Tretím nedostatkom z pohľadu SZČO je skutočnosť, že sprostredkovateľ sa nevenuje iba práci s klientom ale medzi jeho povinnosti okrem iného patrí telefonovanie, administrácia zmlúv, riešenie intervencií a poistných udalostí. Tento fakt potom sprostredkovateľa obmedzuje v množstve klientov, ktoré je schopný za daný mesiac úspešne spracovať.

## 5 NÁVRH A IMPLEMENTÁCIA

Cieľom bakalárskej práce je zlepšiť proces priebehu zákaziek v spoločnosti, čiže proces získavania klientov. V návrhovej časti sa budem venovať trom hlavným nedostatkom a to konkrétne:

- **Ako zmenšiť počet potrebných stretnutí?**
- **Ako vytvoriť lepší systém v každodennej práci sprostredkovateľa?**
- **Ako zabezpečiť aby sa sprostredkovateľ zamerával hlavne na obchod s klientom a následnú starostlivosť?**

### 5.1 Automatizácia finančného plánu

Návrhom riešenia prvého nedostatku je rozšírenie informačného systému Tower Finacne o automatický finančný plán. Celý proces nemôže byť zatiaľ zautomatizovaný, lebo vzťah a osobný styk s klientom je stále veľmi dôležitý. Proces získavania nového klienta by vyzeral nasledovne:

- **vypracovanie databázy,**
- **call party,**
- **stretnutie- finančná analýza, predstavenie finančného plánu a podpis zmlúv,**
- **odoslanie zmlúv,**
- **stretnutie- konfirmačný servis,**
- **výročný servis.**

#### 5.1.1 Vypracovanie databázy

Činnosť vypracovania databázy ľudí na oslovenie zostáva nezmenený. Ide o potrebnú činnosť a nedá sa nahradiť ani zautomatizovať.

#### 5.1.2 Call party

V oslovení klientov z vypracovanej databázy sa taktiež nič nemení. Cieľom zostáva dohodnutie osobného stretnutia finančnej analýzy.

### **5.1.3 Stretnutie- finančná analýza, predstavenie finančného plánu a podpis zmlúv**

Prvé osobné stretnutie s klientom prejde zmenou. Prvá časť prebehne ako zvyčajne, začína sa warm-upom pre vytvorenie vzťahu a lepšie spoznanie. Nasleduje predstavenie služby, vysvetlenie dôležitosti plánovania, priebeh spolupráce a dohoda na vzájomných pravidlách spolupráce pomocou prezentátoru. Ďalej klasicky prebieha finančná analýza, sprostredkovateľ prejde s klientom všetkých osem programov a na konci vyplní cash-flow tabuľku a zoradia programy podľa klientových priorit.

Po skončení finančnej analýzy stretnutie nekončí ale systém automaticky pripraví tri návrhy portfólia pre klienta. Sprostredkovateľ následne skontroluje návrhy a stretnutie môže pokračovať predstavením návrhov klientovi. Klient si vie po dohode so sprostredkovateľom následne vybrať jeden z návrhov.

Keď je klient rozhodnutý pre dané zloženie portfólia, sprostredkovateľ v systéme vyplní osobné údaje a systém automaticky pripraví zvolené zmluvy s dohodnutými podmienkami.

Nasledujú dve možnosti ako zmluvu podpísať, a to buď klasicky vytlačiť a podpísať v papierovej forme, alebo podpísať vektorovo na dotykovom zariadení bez potreby tlače. Stretnutie je zakončené podpisom zmlúv a dohodnutím termínu konfirmačného systému.

### **5.1.4 Odoslanie zmlúv**

V odosielaní zmlúv sa v prípade tlačných zmlúv nič nemení. Ak by boli zmluvy podpisované vektorovo je ešte potrebné vytlačiť podpísané návrhy aby asistentka mohla zmluvy natypovať do systému.

### **5.1.5 Stretnutie- konfirmačný servis**

Stretnutie konfirmačného servisu bude druhé v poradí a nič zásadné sa nezmení. Cieľom je nastaviť trvalé príkazy platieb z portfóliového účtu a vyriešenie prípadných otázok a intervencií. Jediná zmena na konfirmačnom servise je riešenie odporúčaní, aj na obchod, aj spolupracovníkov.

### **5.1.6 Výročný servis**

Výročný servis sa mení v tom, že ak sú robené zmeny v zmluvách z portfólia, tak zmluvy budú vytvárané cez nový systém a pribúda možnosť vektorového podpisu. Novou funkcionalitou automatizovaného systému je posielanie e-mailu noviniek z finančného trhu raz za kvartál. Poslednou zmenou je upozorňovanie na potrebný servis a výročia zmlúv. Automatizovaný systém upozorní sprostredkovateľa vždy keď sa zmluva bude blížiť ku koncu a je potrebné vykonať audit.

### **5.1.7 Prínosy automatizovaného finančného plánu**

- Zníženie počtu potrebných stretnutí klienta so sprostredkovateľom, tým pádom aj ušetrenie času pre obe strany. Odhadovaná úspora času je okolo dvoch hodín.
- Zjednodušenie práce sprostredkovateľa pri administratívnych povinnostiach a príprave finančného plánu pre klienta.
- Urýchlenie vzdelávania nováčika z pôvodnej doby ôsmich týždňov na dobu šesť týždňov kvôli skráteniu vzdelávania v oblasti tvorby finančného plánu a administratívy.
- Uľahčenie legislatívnych a administratívnych povinností v zmysle, že zmluvy sú vytvárané naprogramovaným systémom a odpadáva priestor pre typografické chyby.

Výsledkom zavedenia automatického finančného plánu je zníženie potrebných stretnutí klienta a sprostredkovateľa a celkové uľahčenie práce sprostredkovateľa. Odpadá povinnosť vyplňať zmluvy individuálne, vzniká menej chýb a sú uľahčené a ošetrené všetky legislatívne povinnosti. Systém taktiež uľahčí prácu začínajúcim sprostredkovateľom, ktorí rýchlejšie pochopia fungovanie finančného plánu.

## 5.2 Zavedenie CRM systému

Druhým bodom návrhu je zavedenie CRM systému pre sprostredkovateľov. CRM je pomôcka ku každodennej práci sprostredkovateľa. Systém bude rozšírením Tower Finance informačného systému a bude obsahovať nasledovné položky:

- databáza kontaktov,
- databáza klientov,
- manažment leadov a odporúčaní,
- správa call listu,
- workflow manažér,
- štatistiky predaja,
- kalendár a rozvrh aktivít,
- automatizované pripomienky a upozornenia,
- nástroje internej spolupráce,
- analýzy, novinky a správy,
- správa dokumentov (zmluvy, intervencie, daňové formuláre),
- možnosť prepojenia s mobilným zariadením.

### 5.2.1 Prínosy zavedenia CRM systému

CRM systém je oveľa viac ako zoznam kontaktov v digitálnej podobe. Ak sú nástroje správne implementované, tak to vie urýchliť plnenie podnikateľských plánov, ktoré zvyšujú zisk a konkurencieschopnosť.

Automatizácia pracovných postupov je jednou z najväčších pridaných hodnôt akéhokoľvek softvéru. V sektore finančného sprostredkovania vie byť CRM systém nastavený na zefektívnenie postupu práce s klientom, modelovanie portfólia a spracovanie nárokov klienta. Takýto systém umožňuje sprostredkovateľovi tráviť viac času starostlivosťou o klientov a menej rutinnými úlohami. CRM systém je taktiež obrovskou výhodou pre začínajúceho sprostredkovateľa. Systém bude začiatočníka viesť až kým si proces získavania klienta úplne neosvojí.



System umožňuje takisto prácu so štatistikami z predaja jednotlivých sprostredkovateľov a tým pádom vie manažér identifikovať prípadné problémy s produktivitou.

CRM systém vie sprostredkovateľa taktiež upozorniť na udalosti ako sú klientove narodeniny, iné významné životné udalosti a výročia zmlúv.

### **5.3 Telefonista a odborná asistentka**

Spôsob ako zabezpečiť to aby sa sprostredkovateľ venoval iba obchodu s klientom a následnej starostlivosti o klienta je zamestnanie telefonistu a odbornej asistentky. Samozrejme začínajúci sprostredkovateľ si nemôže dovoliť zamestnať dvoch ľudí. Toto riešenie je určené skôr pre skúsených sprostredkovateľov, ktorí to už sami nestíhajú. Odmeňovanie a prínosy tohto konkrétneho riešenia zhrniem na modelovom príklade. Bežný sprostredkovateľ stihne za jeden mesiac úspešne spracovať troch nových klientov. Portfólio priemerného klienta má hodnotu 150 finančných jednotiek, čo pre skúseného sprostredkovateľa znamená odmenu násobenú koeficientom 5, čiže provízia vo výške 750€. Po úspešnom uzavretí obchodu s tromi klientmi sa teda mesačná provízia dostáva na výšku 2 250€. Sprostredkovateľ však v takomto bežnom mesiaci ale musí sám prejsť všetkými činnosťami procesu od vytvorenia databázy až pod odovzdanie podpísaných zmlúv na centrálu.

Ak by mal sprostredkovateľ zamestnaných telefonistu a asistentku, proces by mohol vyzerat' nasledovne.

Telefonista je človek, ktorý je v telefonovaní skúsený a jeho úlohou je vytvárať si databázy a dohadovať stretnutia s potenciálnymi klientmi pre sprostredkovateľa. Keďže má v telefonovaní veľkú prax jeho úspešnosť je vysoká a pre jedného sprostredkovateľa vie dohodnúť sedem nových klientov každý mesiac. Telefonista je mesačne odmeňovaný 100€ od sprostredkovateľa fixne a 20% z provízie. Keď telefonista dohodne pre sprostredkovateľa 7 nových klientov mesačne, odmena sprostredkovateľa bude  $7 \cdot 750 = 5\,250\text{€}$ . Týchto 5 250€ sa rozdelí v pomere 80-20, takže sprostredkovateľovi zostane 4 200€ a 1 050€ telefonistovi. Finálna mesačná odmena pre telefonistu od jedného sprostredkovateľa je 1 150€. Jeden telefonista vie spolupracovať

naraz s dvoma sprostredkovateľmi, takže v takomto prípade by mesačná odmena bola vo výške 2 300€.

Pri siedmych klientoch mesačne ale nastáva problém s administráciou. Aby všetko prebehlo v poriadku sprostredkovateľ potrebuje odbornú asistentku, ktorá mu so všetkým pomôže. Odborná asistentka má za úlohu administráciu a prípravu papierových zmlúv, vybavovanie vzniknutých intervencií, návštevy banky, katastra a vybavovanie poistných udalostí. Vždy keď klientovi vznikne nejaký problém volá najskôr asistentke, až keď je to nevyhnutné priamo sprostredkovateľovi. Mesačná odmena od sprostredkovateľa pre asistentku je vo výške 600€, takže sprostredkovateľovi na konci mesiaca zostáva 3 600€, čo znamená nárast v províziách o 60%. Jedna odborná asistentka vie súbežne spolupracovať s tromi sprostredkovateľmi, čiže finálna odmena sa pohybuje vo výške 1 800€ za mesiac.

Zamestnanie telefonistu a odbornej asistentky zabezpečí sprostredkovateľovi nie len nárast príjmu o 60% ale aj fakt, že sa bude venovať čisto obchodným aktivitám. Pracovný mesiac sprostredkovateľa vie vyzeráť nasledovne: 20 dní, každý deň dve stretnutia. Za mesiac to vychádza 14 stretnutí s novými klientmi a 26 servisných stretnutí s existujúcimi klientmi. Spolu 80 hodín práce iba na obchodných aktivitách s príjmom 3 600€.

## 5.4 Podmienky realizácie

Realizácia návrhov má dve spoločné podmienky. Prvou je vývin softvéru a jeho implementácia do informačného systému. Druhou podmienkou je preškolenie všetkých spolupracovníkov o novinkách.

Vývin oboch softvérových prvkov na mieru bude úlohou IT oddelenia spoločnosti. Po vytvorení softvérových prvkov bude prostredie otestované a upravené všetky nedostatky. Systém bude navrhovaný a postupne upravovaný. Predbežné náklady na vývin a prvý rok údržby boli vyčíslené pri automatizácii finančného plánu na 40 000€ a pri zavedení CRM systému na mieru na 25 000€. Takže celkové náklady na vývin, implementáciu a rok údržby sú 65 000€.

Druhou podmienkou aby mohli zmeny správne fungovať je preškolenie sprostredkovateľov. Tento bod nevyžaduje žiadne finančné investície, keďže každý pondelok sa koná porada, v rámci ktorej je priestor na novinky. Porady sa zúčastnia členovia IT oddelenia a vysvetlia funkcionality novozavedených softvérových prvkov.

Podmienkou pre zavedenie služieb telefonistu je základné preškolenie telefonistu vo financiách a dohoda medzi dvoma sprostredkovateľmi, pre ktorých bude dohadovať stretnutia s potenciálnymi klientmi.

Pre spoluprácu s odbornou asistentkou je potrebné aby dostala celé vzdelávanie, rovnako ako nováčik aby bola pripravená na možné dotazy a potreby klientov. Taktiež ako u telefonistu je potrebné aby prebehla dohoda medzi tromi sprostredkovateľmi, s ktorými bude spolupracovať. Finančné ohodnotenie telefonistu a odbornej asistentky je starosťou daných sprostredkovateľov, s ktorými spolupracujú.

## ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala zlepšovaním procesu zákazky v sprostredkovateľskej spoločnosti z pohľadu osoby SZČO. V úvode bakalárskej práce som predstavil spoločnosť a priblížil poskytovanú službu, organizačnú štruktúru, štruktúru zákaziek a informačné systémy.

V druhej časti bakalárskej práce som spracoval teoretické prístupy k danej téme. Hlavnými bodmi teoretickej časti boli podnik, proces, projekt, SWOT analýza, automatizácia a CRM systém.

V analýze súčasného stavu som podrobne popísal dva hlavné procesy dôležité pre otvorenie vlastnej pobočky. Tieto procesy boli získavanie spolupracovníka a získavanie klienta. Na konci tejto časti som vypracoval SWOT analýzu podniku a určil nedostatky v predstavených procesoch.

V poslednej časti bakalárskej práce som predstavil návrhy riešení pre vybrané nedostatky. Tieto riešenia boli tri a to automatizácia finančného plánu, zavedenie CRM systému pre sprostredkovateľov a spôsob ako sa venovať iba obchodným aktivitám za pomoci telefonistu a odbornej asistentky. Na konci návrhovej časti som uviedol podmienky realizácie návrhu a konkrétne prínosy zmien.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

BŁAŻEWICZ, Jacek. Scheduling computer and manufacturing processes: procesní řízení a modelování. 2nd ed. New York: Springer, c2001. Management v informační společnosti. ISBN 35-404-1931-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku: procesní řízení a modelování. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3rd ed. Praha: Grada, 1996. Portable MBA series. ISBN 80-716-9287-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 3rd ed. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Gary ARMSTRONG a Vladimír NĚMEC. Strategický marketing: řízení vztahů se zákazníky. 14th ed. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, Ján. O podnikání s nadhledem: procesní řízení a modelování. 2nd ed. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2015. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-862-8.

KOTLER, Vít, Gary ARMSTRONG a Vladimír NĚMEC. Principles of marketing: řízení vztahů se zákazníky. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-0-273-75243-1.

LACKO, Branislav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Automatizace a automatizační technika: systémový přístup k řízení projektů. 3rd ed. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-722-6246-7.

Manuál k finančnej analýze. Trenčín, 2017

Manuál k predstaveniu projektu vlastnej pobočky. Trenčín, 2017

Manuál k prvému obchodnému stretnutiu. Trenčín, 2017

Manuál k servisnému stretnutiu. Trenčín, 2017

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

SRPOVÁ, Jitka, Gary ARMSTRONG a Vladimír NĚMEC. Podnikatelský plán a strategie: řízení vztahů se zákazníky. 14th ed. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika: procesní řízení a modelování. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě: procesní řízení a modelování. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2835-0.

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení: procesní řízení a modelování. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír a Jitka. Podnikání malé a střední firmy: procesní řízení a modelování. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Masaaki a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: procesní řízení a modelování. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 80-251-0461-3

VERZUH, Eric. The fast forward MBA in project management: systémový přístup k řízení projektů. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2008. Portable MBA series. ISBN 978-0-470-24789-1.

## **ZOZNAM GRAFOV**



## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Základná schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s. 15) .....20

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Znaky podniku podľa E. Gutenbergra (Wohe, 1995) .....	17
--	----