

Návrh vhodných strategií pro makléřskou pojišťovací firmu FIPO-CZECH, s. r. o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Petr Kupčík

Filip Lamař

Brno 2017

Rád bych zde poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Kupčíkovi za jeho cenné rady a připomínky, které mi během zpracování práce poskytl.

Současně bych rád poděkoval společnosti FIPO-CZECH, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh vhodných strategií pro makléřskou pojišťovací firmu FIPO-CZECH, s. r. o.**

vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2017

Lamař, Filip. Proposal of appropriate strategy for insurance broker company FIPO-CZECH, s. r. o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This bachelor thesis deals with the proposal of suitable strategies for the insurance broker company FIPO-CZECH, s. r. o. The thesis is divided into two parts – theoretical and own research. In the first part, the literature review, theoretical knowledge is interpreted as well as conclusions from studied literary sources in the field of study, which are subsequently used in the second part of the thesis. In the second part, the own research, the analysis of the external and internal environment of the discussed company are realized. The analysis identifies opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company. The result of the thesis is the proposal of suitable strategy using the SWOT matrix, from which is one strategy selected and evaluated.

Keywords

Strategy, strategic analysis, external environmental analysis, internal environmental analysis, SWOT matrix, insurance intermediary.

Abstrakt

Lamař, Filip. Návrh vhodných strategií pro makléřskou pojišťovací firmu FIPO-CZECH, s. r. o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá návrhem vhodných strategií pro makléřskou pojišťovací firmu FIPO-CZECH, s. r. o. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a vlastní. V první části, literární rešerši, jsou interpretovány teoretické poznatky a výchozí diskuse z nastudovaných literárních zdrojů v řešené oblasti, které jsou následně použité v druhé části práce. V druhé části, vlastní práci, jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí rozebírané firmy, které identifikují příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy. Výsledkem práce je návrh vhodných strategií skrze matici SWOT, ze které je následně jedna strategie vybrána a podrobně rozebrána.

Klíčová slova

Strategie, strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, matice SWOT, pojišťovací zprostředkovatel.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Metodika	13
4	Literární část	14
4.1	Management.....	14
4.2	Strategické řízení.....	14
4.3	Strategie.....	16
4.4	Poslání podniku.....	19
4.5	Strategická analýza.....	20
4.6	Analýza vnějšího okolí.....	21
4.6.1	Analýza makroprostředí.....	22
4.6.2	Analýza mikroprostředí.....	23
4.7	Analýza vnitřního prostředí.....	25
4.8	Finanční analýza.....	29
4.8.1	Finanční analýza poměrových ukazatelů.....	29
4.9	SWOT analýza.....	33
4.10	Pojišťovnictví.....	35
4.10.1	Pojišťovací zprostředkovatelé.....	35
5	Vlastní práce	38
5.1	Firma FIPO-CZECH, s. r. o.....	38
5.2	Historie firmy.....	38
5.3	Členství v RENOMIA NETWORK.....	39
5.4	Analýza vnějšího prostředí.....	41
5.4.1	Analýza makroprostředí.....	41
5.4.2	Analýza mikroprostředí.....	50
5.4.3	Identifikované příležitosti a hrozby.....	56
5.5	Analýza vnitřního prostředí.....	57

5.5.1	Model „7S“ firmy McKinsey.....	57
5.5.2	Finanční analýza poměrových ukazatelů.....	63
5.5.3	Identifikované silné a slabé stránky firmy	67
5.6	Matice SWOT	68
5.7	Návrh vhodné strategie – Propagace firmy prostřednictvím sponzoringu, reklamy a sociálních sítí.....	69
6	Diskuze	75
7	Závěr	78
8	Literatura	80
8.1	Internetové zdroje.....	81
9	Seznam obrázků	86
10	Seznam tabulek	87
A	Rozvahy firmy FIPO-CZECH, s. r. o.	89
B	Výkazy zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o.	92

1 Úvod

V dnešní době se všichni lidé běžně setkávají a vyhledávají pojištění, pojistné produkty, pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatele, protože jednotlivci i firmy pociťují potřebu zajistit se proti hrozcím rizikům, aby si zachovaly finanční stabilitu. Tato potřeba vzniká na základě výskytu velkého množství rizik, které mohou v současné době jednotlivci i firmy postihnout. Vzhledem k růstu a komplikovanosti rizik se na trhu vyskytuje velké množství pojistných produktů, které se stávají pro klienta stále složitější a hůře pochopitelné. Díky tomu pojišťovny prodávají a nabízejí své produkty čím dál více přes externí zprostředkovatele.

Častější sjednání pojištění, přes pojišťovacího zprostředkovatele, je zapříčiněno nejenom velkým množstvím nabízených produktů, ale i díky tomu, že pojišťovací zprostředkovatelé nabízejí další služby a doprovodný servis, který pojišťovny neposkytují. K těmto dalším službám patří zastupování klienta při kontaktu s pojišťovnou, vyřizování pojistných událostí, správa celkového pojištění apod.

Díky tomu počet pojišťovacích zprostředkovatelů v posledních letech neustále roste. V důsledku toho jsou v současnosti firmy, které vykonávají tuto činnost, vystaveny silné a stále rostoucí konkurenci. Aby firma obstála před svou konkurencí a byla prosperující, musí mít vhodně zvolenou konkurenční strategii. Je tedy nutné, aby vedení podniku neustále analyzovalo a sledovalo faktory vnějšího a vnitřního prostředí, ty se v čase poměrně rychle mění a pro podnik jsou rozhodující.

Z výše uvedeného vyplývá, že strategické řízení lze přímo spojovat s úspěchem či neúspěchem podniku. Optimálně zvolená strategie předurčuje budoucnost celé firmy, díky ní může firma získat konkurenční výhodu, skrze kterou získá postavení lídra na trhu. Ovšem na druhou stranu špatně zvolená nebo žádná strategie může zapříčinit pád tržeb a v konečném důsledku vyústit v nucené ukončení činnosti nebo v prodej firmy.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout vhodnou strategii pojišťovací makléřské firmě FIPO-CZECH, s. r. o., která jí pomůže obstát před konkurencí a upevní její postavení na trhu. Ke splnění cíle je nutné charakterizovat a analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy. V konkrétní podobě to znamená definovat příležitosti a hrozby, dále také silné a slabé stránky firmy. Uceleným vyústěním celé práce pak bude návrh strategií vyplývajících z matice SWOT, ze které bude následně vybrána jedna navržená strategie, která bude podrobně rozebrána a ekonomicky zhodnocena. Úplný závěr práce bude obsahovat diskuzi dosažených výsledků.

3 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a vlastní práci. V literární rešerši jsou interpretovány teoretické poznatky z nastudovaných literárních zdrojů, které se zejména zabývají oblastmi strategického managementu. Nejdříve je popsána základní charakteristika a význam managementu, dále jsou rozebrány procesy strategického rozhodování a metody, které charakterizují rozdílné druhy podnikových okolností a podnik samotný. Další pozornost je věnována oboru pojišťovnictví, respektive především odvětví pojišťovacích zprostředkovatelů.

V praktické části bakalářské práce se vychází z literární rešerše, tedy z nastudované literatury o strategickém managementu a pojišťovnictví. Nejprve je představena firma FIPO-CZECH, s. r. o. – poskytované služby, historie a partnerství se společnostmi RENOMIA NETWORK.

Práce pokračuje analýzou vnějšího prostředí, kde je nejdříve rozebrán makroprostředí a následně mikroprostředí. Rozbor makroprostředí je popsán prostřednictvím PEST analýzy, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Analýza mikroprostředí je realizována prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, který rozebírá vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, rivalitu firem působících na daném trhu, vstup nových konkurentů a hrozbu substitutů. Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou identifikovány příležitosti a hrozby.

Vnitřní prostředí je zkoumáno pomocí modelu „7S“ firmy McKinsey, který se zabývá sedmi důležitými podnikovými faktory, jimiž jsou strategie, styl vedení, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Bližší informace o firmě jsou pro danou metodu získány na základě konzultací s vedením firmy. Dále je vnitřní prostředí firmy analyzováno dle finanční analýzy poměrových ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability (rentabilita vlastního kapitálu, tržeb a celkových aktiv), likvidity (běžná, pohotová a okamžitá likvidita), zadluženosti (celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí) a aktivity (obrat aktiv, doba splatnosti pohledávek a závazků). Data pro výpočet ukazatelů jsou použita z firemních rozvah a výkazu zisku a ztrát, které jsou uvedeny v příloze této práce. Výsledkem vnitřní analýzy je určení silných a slabých stránek společnosti. Další důležitá data použitá pro vnější a vnitřní analýzu jsou získána z internetových zdrojů, především z Českého statistického úřadu a České národní banky.

Na základě identifikovaných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek je sestavena matice SWOT, kde pomocí kombinace silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami jsou navrženy jednotlivé strategie.

V závěrečné části práce je dopodrobna rozebrána jedna navržená strategie. U vybrané strategie je uveden její dopad a finanční náročnost pro firmu.

4 Literární část

4.1 Management

Slovo management vzniklo z anglického „to manage“, což v překladu do češtiny znamená řídit, spravovat, vládnout, zvládat, uspět, dosáhnout. Pojem management lze nejlépe definovat jako souhrn mnoha činností, které musí být vykonány, aby byl zajištěn bezproblémový a stabilní chod podniku či organizace. Pokud by některé činnosti nebyly správně nebo dokonce vůbec vykonávány, vedlo by to k destabilizaci a následnému úpadku firmy. (Veber, 2000, str. 17)

Bělohlávek a kolektiv (2006, str. 7) řadí mezi souhrn činností, které management zahrnuje, plánování, organizování, vedení lidí a proces kontroly. Jednotlivé zmíněné činnosti mohou různí manažeři zvýhodňovat podle osobních preferencí či podle firemních nároků. Ovšem veškeré manažerské činnosti jsou neoddělitelnou částí procesu řízení a jsou vzájemně na sebe navázány a propojeny. Plánování obsahuje volbu úkolů, volbu jejich důležitostí a také logické uspořádání jejich realizací tak, aby bylo dosaženo firemních cílů. Díky tomu dělíme firemní plány na strategické a operativní, nebo na krátkodobé a dlouhodobé. Organizováním se rozumí přidělování úkolů pracovníkům podniku a sladění jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů. Cílem organizování je upřesnění místa pracovníka v procesu řízení, a také jeho osobní přínos k zdárnému splnění úkolu. K další činnosti patří vést lidi, motivovat je a podněcovat k co možná nejvyššímu úsilí a plnění úkolů. Poslední činností je kontrola, která obsahuje sběr, vyhodnocování a porovnávání informací se zamýšlenými cíli. Díky tomuto faktu lze rozpoznat špatné či chybné plnění úkolů.

Management je vymezen velkým množstvím definic, které lze chápat mnoha různými způsoby. Srpová a kolektiv (2012, str. 114) uvádějí, že management je značným významem spojen s řízením lidí, především s dosahováním výsledků skrze ně. Ačkoliv prosperující a zdařilé podnikání je podmíněno osobou manažera, dalším prvkem a faktorem úspěchu jsou ostatní pracovníci. Především jejich schopnosti, motivace a míra sjednocení a souladu s firemními cíli.

4.2 Strategické řízení

Strategické řízení hraje v podnikání zásadní roli, jelikož podle Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 1) lze všeobecně říci, že podnikatelský úspěch je převážně závislý na správném predikování tržních příležitostí a řešení potencionálních potíží a hrozeb strategické povahy. Těmito všemi aspekty se zabývá strategický management firmy, který rozhoduje o zvolení strategií na základě vzniklých hrozeb, či odhadnutých příležitostí.

Stěžejní úlohou strategického řízení je zachování nebo dosažení strategické konkurenční výhody, a to za účelem získání silnější pozice v konkurenčním boji.

Firma si ve strategickém řízení stanovuje své dlouhodobé cíle, zároveň si také určuje časový horizont, ve kterém chce dosáhnout takto stanovených cílů. (Košťan, 2002, str. 1)

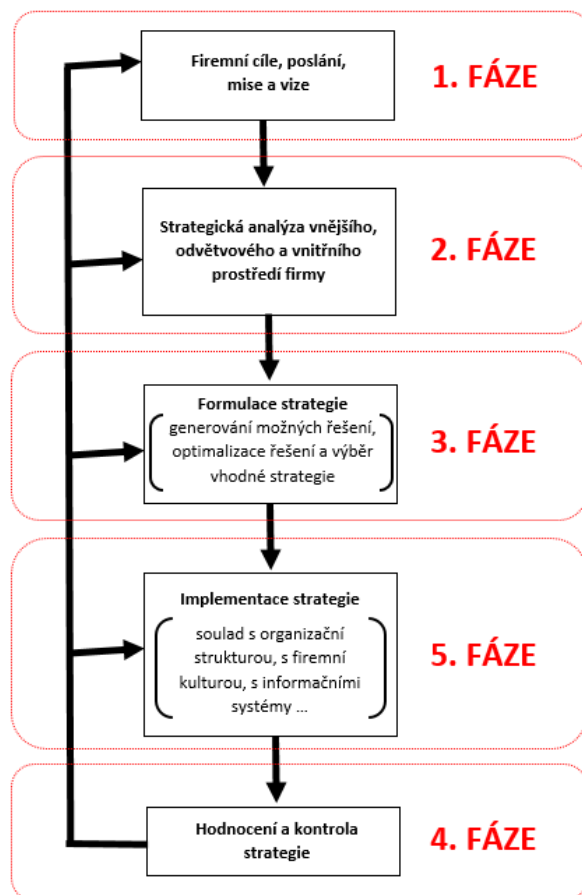
Košťan (2002, str. 2) dále dodává, že vrcholový management si musí při strategickém řízení pokládat otázky typu: „*V jakém postavení chce být firma v horizontu 3 nebo 10 let?*“, „*Jak musí být pozměněn chod firmy, aby se vypořádala s účinky okolního prostředí?*“, „*Jaké musí mít firma zdroje, aby dosáhla svých plánů?*“

Pro větší objektivnost je ovšem nutné doplnit, že se vyskytují i argumenty, které jsou v rozporu s využíváním strategického řízení. Mezi tyto argumenty patří například názor, že v dnešní době, kvůli velice rychle měnícím se podmínkám, nemohou řídicí pracovníci nic dlouhodobě plánovat. Další argument je založen na tom, že existuje velké množství jiných příčin úspěchu než strategické řízení, jako je například štěstí či náhoda. Tento argument také uvádí, že existují podniky, které jsou velice účinné a výkonné i bez strategického řízení. Navzdory výše zmíněným „*proti*“ jsou takřka všichni odborníci sjednoceni v přesvědčení, že úspěch či neúspěch v podnikání je podmíněn zejména kvalitou v rozhodovacím procesu při strategickém řízení. (Keřkovský-Vykypěl, 2002, str. 2)

Proces strategického řízení lze rozdělit do pěti fází:

- *První fáze* zahrnuje rozpoznání současných vizí a cílů firmy. Hlavním posláním této fáze je identifikování aktuálního stavu strategického řízení a určení toho, proč daná firma existuje a čeho chce dosáhnout.
- *Druhá fáze* obsahuje strategickou analýzu vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy. V analýze vnějšího prostředí neboli makrookolí, vyhledávají firmy okolní faktory, které působí na chod firmy. Následně se tyto působící faktory analyzují a zkoumají za účelem určení velikosti jejich vlivu na provoz firmy. Mezi analyzované faktory patří politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. V rozboru odvětvového okolí neboli mikroprostředí, se nejvíce bere v potaz hrozba vstupu potencionálních konkurentů, velikost síly zákazníků a dodavatelů, hrozba substitutů a stupeň konkurenční rivality v daném odvětví. Co se týče vnitřního prostředí, tak v něm se zejména soustředí na správné určení všech firemních činností uvnitř podniku a jejich propojenost v rámci celého hodnotového řetězce. Hlavní snahou je vytyčení slabých a silných stránek. Dále jsou také důležité identifikace zásadních oblastí uvnitř firmy, které vyžadují větší pozornost a soustředění.
- *Třetí fáze* slouží k formulaci strategie přes jasně zdůvodněná opatření. Při formulaci se pokoušíme upravovat současné cíle a strategii firmy tak, aby vznikla konkurenční výhoda, která bude mít za následek vyšší a stabilnější postavení na daném trhu.
- *Čtvrtá fáze* se nazývá implementace. Je to strategie, jejichž úkolem je soulad organizační struktury procesů se strategií, pro kterou se firma rozhodla.

- *Pátá fáze* je hodnocení a kontrola strategie. Tato fáze sleduje vývoj začlenění vybrané strategie do provozu podniku a v případě nesprávné implementace podněcuje k nápravným krokům. (Řehoř a kolektiv, 2010, str. 129)



Obr. 1 Proces strategického řízení
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002

4.3 Strategie

Původ slova strategie je možno odvodit ze slova řeckého původu – strategos, které označuje vůdce. Poměrně zajímavý je fakt, že dané slovo bylo do ekonomie převzato z vojenství, kde pojem strategie znamená umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení. (Řehoř a kolektiv, 2010, str. 128) Dle Tyla (2014, str. 1) pochází slovo strategie také z Řecka a je odvozeno od slova – strategia, což znamená schopnost vést své vojsko, respektive jde o dlouhodobý plán akcí a aktivit, které jsou cíleny na dosažení předem jasně určených výsledků a cílů. Z výše uvedených informací můžeme odvodit, že pod pojmem strategie se rozumí stanovení dlouhodobého směru firmy k předem jasně vytyčeným metám a úkolům. Dále se tím rozumí správná volba odpovídajících činností a využití veškerých nezbytných, ale zároveň dostupných zdrojů k dosažení vybraných cílů.

Strategii můžeme tedy také definovat jako trajektorii směřující k předem určeným cílům, kterou formují podnikatelské zájmy a podnikové přístupy. Slovo strategie má pro každého jiný význam a tím pádem pro něj znamená něco trochu jiného. Pro někoho je strategie významná v tom, že zobrazuje strategické záměry firmy. Ovšem někdo jiný může vidět význam strategie například v tom, že podnik vynakládá úsilí na udržení výhody v každé obchodní aktivitě v dlouhodobém horizontu tím, že správně reaguje na vzniklé příležitosti a hrozby, které se vyskytly ve stanoveném odvětví. (Mallya. 2007, str. 17)

Porter (1998, str. 11) definuje tři základní strategie, které slouží k vytvoření strategické výhody a k lepší pozici na trhu před konkurencí. Tyto strategie lze aplikovat buďto samostatně nebo kombinovaně.

- **Strategie nízkých nákladů** – Cílem je využití všech distribučních cest, což v definitivním výsledku znamená snížení výrobních a distribučních nákladů. Tyto příčiny vyvolají nižší konečné ceny v porovnání s konkurencí, dále také mohou vytvářet pomyslnou bariéru vstupu na trh pro jiné společnosti. Hlavní využití této strategie je především u produktů masové výroby.
- **Strategie diferenciacce** – Strategie se zakládá na faktu, že firma získá konkurenční výhodu přes produkt, který je zákazníkem vnímán jako jedinečný a jasně odlišitelný od konkurence. Skutečnost rozdílného vnímání produktu podporuje nejenom jeho odbyt, ale zvyšuje i jeho prodejní cenu. Diferenciaci například umožňují doprovodné služby jako instalace, forma financování, servis, možnost vrácení zboží atd.
- **Strategie fokusu (úzkého zaměření)** – Hlavním úkolem této strategie je najít pomyslnou skulinu na trhu a na následně se na ni zaměřit. Pomyslnou tržní skulinou je myšlena poptávka po atypickém výrobku či službě, která není v dostatečném množství ostatními výrobci uspokojována.

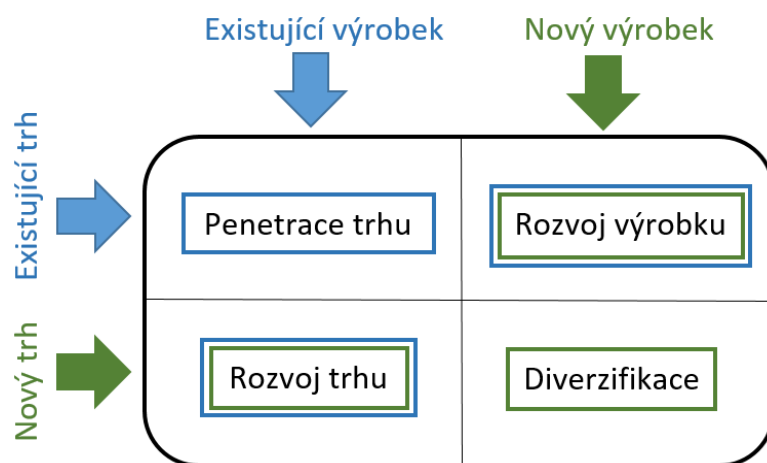
Podle Ansoffa (1988, str. 81) klasifikujeme čtyři základní strategie, které jsou rozdílné v tom, zda se jedná o nové nebo současné trhy a výrobky.

- **Penetrace trhu** – Při penetraci trhu se hledají způsoby, prostřednictvím kterých se docílí vyššího prodeje stávajících výrobků na již existujícím trhu pro stejné zákazníky. Dosažení vyšších tržeb z prodeje produktu lze dosáhnout zvýšeným vkladem finančních prostředků do reklamy a do dalších podpůrných prostředků prodeje. U této strategie může pro firmy nastat riziko v podobě ústupu trhu do recese.
- **Rozvoj trhu** – Tuto strategii lze vyhodnotit jako lehce rizikovou, jelikož zavádíme stávající výrobek na nový, ještě firemní praxí nevyzkoušený trh. Příkladem rozvoje trhu může být prodej zboží do nové oblasti či regionu, ve kterém firma do nynějška nepůsobila.
- **Rozvoj produktu nebo služby** – Strategii rozvoje produktu můžeme označit za více rizikovou, protože její podstatou je zavedení nového výrobku nebo

služby na stávající trh, za účelem nahrazení aktuálního produktu. Riziko představují vyšší investice do nového nevyzkoušeného produktu. Tuto strategii používají například výrobci mobilních zařízení při zavádění nových modelů mobilních telefonů. Modely jsou po určitém časovém intervalu inovovány nebo nahrazovány. Tuto strategii si vybírají takové firmy, které rády disponují náskokem před svou konkurencí. Vybudovaná konkurenční výhoda poté slouží k vytvoření jedinečnosti a odlišnosti výrobku v mysli široké veřejnosti, tedy i zákazníka. Mezi negativa této strategie patří vysoké výdaje na výzkumnou složku podniku.

- **Strategie diverzifikace** – Zmíněná strategie je založena na uvedení kompletně nového výrobku na úplně nové trhy. Náročnost strategie spočívá v inovaci zcela nového produktu, který bude umístěn na dosud nepřliš známý trh, což s sebou přináší poměrně velká rizika. Rizikem strategie je myšlena velká investice do vytvoření produktu, ale také i možnost eventuálního neúspěchu inovovaného produktu. Ovšem při úspěšné aplikaci strategie se očekává vysoká výnosnost a návratnost z investovaných prostředků, což je v mnoha případech velice silný důvod, který vybízí mnoho firem ke zvolení této strategie

Tyto čtyři základní strategie jsou nejvíce vhodné pro firmy, jejichž výrobky jsou na počátku životního cyklu, nebo se nachází před fází zralosti. Proto je lze označit jako *růstové strategie*. (Srpková a kolektiv, 2010, str. 135)



Obr. 2 Strategie podle Ansoffa
Zdroj: Srpková a kolektiv, 2010

Řehoř a kolektiv (2010, str. 136) dále uvádějí, že kromě *růstové strategie* existuje *strategie stability* a *strategie omezení*.

Strategii stability uplatňuje firma, která je spokojena se svojí situací na trhu, není si vědoma nových příležitostí a nezápólí se zřetelnými hrozbami. Díky této strategii se firma může plně koncentrovat na své stávající cíle.

Strategie omezení se na rozdíl od předchozí strategie liší v tom, že se aplikuje v situaci, kdy se firma a výrobek ocitají v klesající fázi životního koloběhu. Typické pro tuto strategii je opouštění některých trhů, ukončování výrob stávajících produktů, nebo dokonce i provozoven, rozvazování smluvních vztahů se zaměstnanci a omezování výzkumu a marketingu.

Existuje velké množství různých typů strategií, pro které se vedení a strategický management firmy může rozhodnout. Na základě výše uvedených faktů můžeme tvrdit, že vedení firmy nejčastěji volí strategii na základě fáze, v jaké se její produkt nachází, dále na míře přípustného rizika a s tím spojené finanční náročnosti.

4.4 Poslání podniku

Dedouchová (2001, str. 10) uvádí, že středobod podstaty podnikové strategie se nachází v uspokojení zájmu dvou základních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Na základě tohoto faktu by se měl podniku snažit identifikovat a začlenit požadavky obou skupin do svých strategických plánů. Poslání podniku poté zastává roli hlavního ukazatele, který hodnotí, do jaké míry podnik akceptuje požadavky těchto skupin. Z toho vyplývá, že poslání vymezuje oblasti, na které se má podnik soustředit a jakým směrem se má ubírat.

Košťan (2002, str. 19) přirovnává poslání firmy k vlajkové lodi, která stanovuje základní směr a oblast působnosti podniku, a která také definuje poskytované služby a vyráběné produkty. Autorem, který vymezuje a tvoří poslání společnosti, bývá většinou zakladatel, majitel nebo strategický management. Poslání podniku se může během firemní existence měnit v čase, proto mohou být poslání krátkodobá nebo dlouhodobá.

Autoři strategií, jak uvádí Dedouchová (2001, str. 10), doporučují formulovat poslání podniku na základě tří níže uvedených základních složek.

- **Definice podnikatelské aktivity podniku** – V této fázi je hlavním cílem jasná definice podnikatelské aktivity firmy, kterou určují odpovědi na otázky typu: „*V jakém oboru podnikat a jakou společností se chceme stát?*“ nebo „*Jak a jakým způsobem podnik do dnešní doby vykonával svoji činnost?*“ a „*Co chceme změnit?*“ Odpovědi na tyto otázky jsou ovšem podmíněné v tom, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit. Podniky s jednou podnikatelskou aktivitou se zaměřují na zákazníka a současně odpovídají na výše položené otázky – kdo, čím a jak bude uspokojován. Kdežto podniky s více definovanými podnikatelskými aktivitami jsou zaměřené na tvorbu vyváženého portfolia odlišných podnikatelských aktivit.
- **Stanovení základních cílů podniku** – Cíle podniku jsou podle Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 10) v zásadě požadované stavy, kterých chce podnik docílit pomocí svých aktivit a své existence. Každý podnik může mít rozličné cíle, např. zachování určité hladiny zisku, výroby výrobků, vedoucí pozice na trhu, poskytování určitého standardu služeb apod. Ve spojitosti s cíli je nutno brát na vědomí to, že firmy sledují více cílů naráz. Dále také i to, že cíle

musí být hodnoceny a zvažovány v časovém hledisku, protože některé cíle jsou pozorovány krátkodobě a jiné naopak dlouhodobě. Mezi individuálními cíli musí být stanoveno jasné pořadí a priorita.

- **Stanovení podnikové kultury** – Na firemní kulturu lze nahlížet jako na systém stanovených materiálních a duchovních hodnot či aspektů, které se vzájemně ovlivňují. Z toho plyne, že kultura podniku reflektuje na základě vzájemných hodnotových interakcí firemní osobitost. Podniková kultura se stanoví tak, že si vedení podniku určí základní míry, hodnoty, vzájemné interakce, materiální a nemateriální hodnoty, se kterými se identifikuje, a se kterými chce, aby byla firma spojována. Materiální kulturu představují všechny fyzické objekty. Mezi nemateriální kulturní hodnoty můžeme řadit podnikové normy, pravidla, určité vzorce chování, symboly, tradice, obřady apod. Firemní kultura velice těsně ovlivňuje úspěšnost uplatnění podnikové strategie. (Srpková, 2010, str. 143) Příkladem ovlivnění zdárného uplatnění firemní strategie by mohla být situace, kdy by se firma rozhodla zvolit strategii rozvoje trhu. Ovšem pro nový trh, kam by firma expandovala, by byla kultura daného podniku neprosto nepřijatelná. Tato okolnost by s největší pravděpodobností znamenala pro zvolenou strategii velmi malou šanci na úspěch.

4.5 Strategická analýza

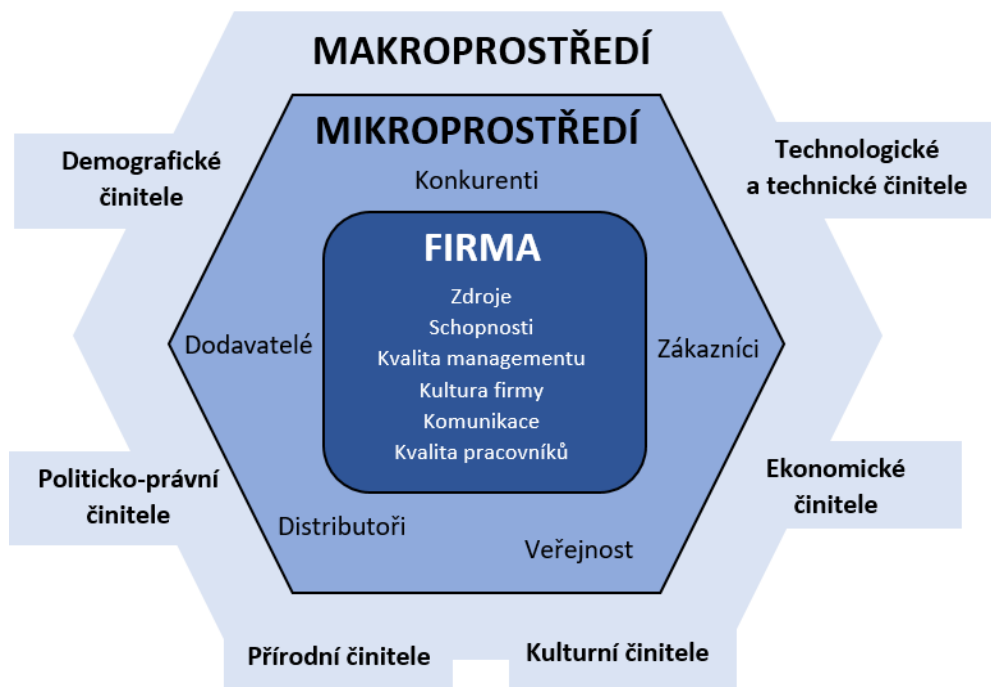
Strategická analýza je prostředek, který prostřednictvím hodnocení minulého, současného a budoucího pravděpodobného odhadu stavu vývoje prostředí, ve kterém firma působí během určitého strategického období, může pomoci při určení budoucí tržní pozice podniku. (Horáková, 2003, s. 39)

Prostředí, ve kterém se firma nachází, obsahuje faktory, které působí a zásadně ovlivňují firmu a její chod. Působnost těchto faktorů může vytvářet na jedné straně nové podnikatelské příležitosti, ovšem na druhou stranu mohou vznikat faktory, které se stávají potencialem hrozbami pro existenci firmy. V důsledku toho je nutné okolí firmy neustále pečlivě analyzovat a sledovat. (Keřkovský-Vykypěl, 2002, str. 34)

Při externí strategické analýze lze členit vnější prostředí na dvě části. Jedna část okolí se označuje jako mikroprostředí, které se též někdy nazývá podnikatelské prostředí, což znamená místo a okolí, ve kterém podnik provozuje svoji činnost. Další část vnějšího okolí se nazývá makrookolí, jež je stejné pro všechna podnikatelská odvětví, čímž vytváří společné podmínky pro všechna mikroprostředí. (Dedouchová, 2001, str. 16)

Při interní strategické analýze se zkoumá prostředí uvnitř podniku. Z toho vyplývá, že podnik je sám o sobě základním článkem tohoto zkoumaného prostředí. Úspěch podniku je podmíněn respektováním firemních faktorů a dokonalým pochopením svého vnitřního prostředí. Proto je nutné kvalifikovat a nestranně zhodnotit vlastní schopnosti, dovednosti a zdroje podniku. Mezi vnitřní firemní faktory, které firmu zásadně ovlivňují a manažeři je sledují a vyhodnocují, patří například

kvalita pracovníků, managementu a marketingu, firemní zdroje, podniková kultura a výrobní možnosti. (Horáková, 2003, str. 42)



Obr. 3 Graf vnější a vnitřního prostředí podniku
Zdroj: Horáková, 2003

4.6 Analýza vnějšího okolí

Dle Fotra (2012, str. 40) je hlavním smyslem analýzy vnějšího podnikového okolí vytvoření seznamu možných příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats). Při jejich vymezení je kladen důraz na dodržování času, (minulost, přítomnost, budoucnost) a také na sledování pouze těch jevů a faktorů, které jsou zásadní pro splnění určených strategických záměrů a cílů.

Mallya (2007, str. 40) dodává, že firma musí své vnější okolí analyzovat z toho důvodu, aby uměla určit svoji pozici v prostředí, v němž působí. Dále také proto, aby získala schopnost, skrze kterou bude účinně reagovat na stále probíhající změny v okolí. Mezi další důsledky, které plynou z externí analýzy, řadíme zabránění překvapení od konkurentů, a také vybudování stabilní základny pro tvorbu svých strategických činnosti.

4.6.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje širší okolí firmy. Do určité meze podnikům přikazuje, co a jakým způsobem mohou a nemohou vykonávat. Podmínky a působící činitele makrookolí nemůže firma ovlivnit, musí s nimi počítat a plně se jim podřídit. Podnik by měl určené podmínky a působící činitele pečlivě sledovat a analyzovat se záměrem jejich účelného využití pro další rozvoj podniku. (Horáková, 2003, str. 41)

Dle Bělohávkova (2006, str. 196) můžeme makroprostředí analyzovat prostřednictvím tzv. PEST analýzy, která se zabývá různými typy vnějších faktorů. Tyto faktory jsou v anglickém jazyce odvozeny od počátečních písmen akronymu slova PEST, v překladu jde konkrétně o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

- **Politické faktory** – Do této analyzované oblasti patří politická rozhodnutí, která výrazně působí a ovlivňují celé podnikatelské prostředí dané země. Tato rozhodnutí se následně projevují například v podobě pracovního práva, daňové politiky nebo legislativy. Mezi další, politikou ovlivňované faktory, lze řadit stabilitu vlády dané země, velikost ochrany životního prostředí a míru podpory zahraničního obchodu.
- **Ekonomické faktory** – Tyto faktory jsou určovány ekonomickými podmínkami, které se vyskytují na daných trzích, kde firma provozuje svoji činnost. Mezi nejdůležitější faktory patří míra inflace a nezaměstnanosti, výše úrokové míry, velikost HDP, množství peněz v oběhu, cena energií, cykly a fáze ekonomiky.
- **Sociální faktory** – Při zkoumání těchto faktorů je nutné brát v úvahu demografické trendy populace, rozdělení příjmů v populaci, úroveň vzdělání, životní styl a hodnoty, postoje k práci a volnému času obyvatel v dané firemní působnosti. Včasné rozpoznání sociálních faktorů vytváří pro podnik výhodu při získávání zákazníků.
- **Technologické faktory** – V těchto faktorech se zpravidla zkoumají oblasti, které se týkají obecné technologické úrovně daného trhu, nových objevů a vynálezů, rychlosti technologického přenosu, infrastruktury apod. Dále se v této oblasti rozebírá a hodnotí velikost podpory vlády v oblasti výzkumu. Tyto faktory ovlivňují především podniky, které figurují v odvětví s vysokou mírou inovace.

Hlavní význam PEST analýzy tkví v identifikování oblasti, která by svou přeměnou způsobila zásadní ovlivnění podniku. Dále slouží k predikci změn, ke kterým může v nalezené oblasti dojít. Tuto predikci ovšem nelze brát jako stoprocentní prognózu, spíše jde o odhad s vysokým procentem úspěchu. (Veber, 2000, str. 537)

4.6.2 Analýza mikroprostředí

Sedláčková (2000, str. 22) zahrnuje do mikroprostředí podniku vlivy, situace a okolnosti, které podnik může v rámci své činnosti částečně ovlivnit. Zde je patrný rozdíl oproti makrookolí, kde byly faktory ovlivňující podnikovou činnost jasně stanoveny a firma je v rámci svého provozu nemohla nijak ovlivňovat. V prvním kroku analýzy mikroprostředí se rozebírá odvětví, uvnitř kterého podnik provozuje svoji činnost a zároveň v něm svádí podnikatelský boj se svými konkurenty. Mezi základní charakteristiky odvětví patří například počet konkurentů a jejich územní rozsah, velikost trhu, růst trhu, počet zákazníků, vstupní a výstupní bariéry apod.

V dalším kroku analýzy mikroprostředí se zejména zkoumají stavy odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje. U těchto odvětví je důležité stanovit míru závislosti na stavu ekonomiky a poté následně určit směr pohybu daného odvětví. Na základě analýzy citlivosti odvětví, lze stanovit, zda se odvětví pohybuje totožným směrem jako vývoj ekonomiky, či nikoliv. V důsledku toho je možno odvětví členit na *cyklická, neutrální a anticyklická*.

Cyklická odvětví se vyznačují vysokou závislostí na hospodářském cyklu. Jako příklad lze uvést odvětví zpracovávající drahé či luxusní produkty (automobilový průmysl). Pokud je takový podnik hodnocen, pak je nutné brát v úvahu fázi hospodářského cyklu, ve kterém se aktuálně ekonomika nachází, jelikož v období růstu dosahují firmy zisků, a naopak v období recese dochází ke ztrátám.

Neutrální odvětví jsou zcela nezávislá na fázích ekonomických cyklů. Mezi typické představitele neutrálního odvětví patří podniky, jež produkují výrobky základní potřeby, které se vyznačují nízkou cenovou pružností (potraviny, léky).

Anticyklická odvětví se chovají přesně obráceně než odvětví *cyklická*, což znamená, že největší rozmach a prosperita odvětví nastává v době ekonomického úpadku. Typickými produkty, které podnik pohybující se v tomto odvětví nabízí, jsou levné substituty luxusních statků. (Tyll, 2014, str. 19)

Cíl analýzy mikroprostředí spočívá v nalezení zásadních vlastností a hybných sil, které v daném odvětví působí. Prostřednictvím identifikovaných faktorů vznikají více či méně přitažlivá odvětví. Pro nalezení vlastností a struktury daného trhu se využívá metoda, která nese označení Porterův model pěti sil. (Sedláčková, 2000, str. 22)

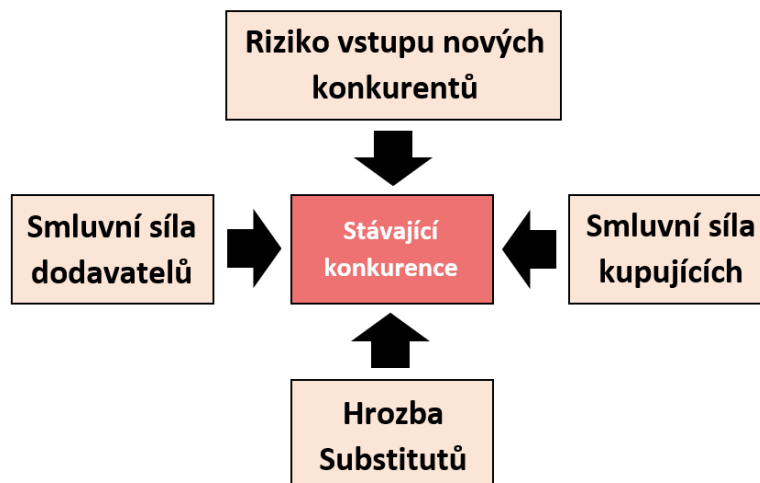
Keřkovský a Vykypěl (2002, str. 46) uvádí, že Porterův model pěti sil je založen na předpokladu toho, že pozici firmy na určitém trhu určuje zejména pět základních faktorů.

- **Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining power of buyers)** – Kupující se může stát hrozbou, pokud tlačí ceny dolů nebo pokud vyžaduje vyšší než obvyklou kvalitu, či lepší servisní služby. Všechny tyto aspekty zvyšují podniku náklady. Na druhou stranu ovšem slabí kupující vytvářejí příležitosti ke zvýšení cen. (Dedouchová, 2001, str. 22) Zákazník má vzhledem ke svému dodavateli silnou pozici, zejména, jestliže je velkým zákazníkem (z pohledu jeho poptávky), nebo významným zákazníkem (např. významná osobnost spo-

lečenského života, firma s dlouhou tradicí). Dále pokud zákazník může poměrně jednoduše přejít ke konkurenci. (Keřkovský a Vykpěl, 2002, str. 47)

- **Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining power of suppliers)** – Jestliže dodavatelé zvyšují ceny nebo snižují kvalitu vstupů, pak dodavatel působí jako podniková hrozba, protože tyto okolnosti pravděpodobně povedou k menší ziskovosti jednotlivých podniků. V opačném případě slabí dodavatelé dávají podniku sílu k požadování vyšší kvality za nižší cenu. Z toho plyne, že podnik je závislý na schopnostech dodavatelů. (Sedláčková, 2000, str. 40) Keřkovský a Vykpěl (2002, str. 47) popisují vysokou vyjednávací sílu dodavatelů v následujících situacích. Nakupující firma není důležitým a potřebným zákazníkem, poptávané zboží je vysoce složité, speciální a poměrně složitě dostupné.
- **Hrozba vstupů nových konkurentů (Threat of entry)** – Potencionálními konkurenty jsou takové firmy, které nejsou firemní konkurencí v daném mikroprostředí, ale mohou jimi být, pokud se rozhodnou pro vstup do daného mikroprostředí. Velikost hrozby v podobě vstupu potencionálního konkurenta na trh závisí na výši vstupních bariér, pod čímž si můžeme představit mnoho faktorů, které znemožňují prosazení firmy v daném mikroprostředí. (Dedouchová, 2001, str. 18) Dle Keřkovského a Vykpěla (2002, str. 48) je pravděpodobnost vstupů nových konkurentů snižována za podmínek, že se na daném trhu vyskytuje vysoká regulace (např. banky, letecká doprava), nebo zda existují vysoce specializované produkty, k jejichž výrobě je potřeba znát technologické know-how.
- **Hrozba substitutů (Threat of substitutes)** – Tyll (2014, str. 23) vysvětluje substitut jako produkt nebo službu, která zastává podobnou funkci jako originální produkt. Na základě toho může zákazník snadno nahrazovat spotřebu původního produktu jeho substitutem. Například substitutem automobilové dopravy může být železniční, letecká, autobusová a vodní doprava, nebo substitutem Uherského salámu může být salám Vysočina. Podle Keřkovského a Vykpěla (2002, str. 49) je hrozba substitutů snižována, pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, či pokud nezvyšují jeho nabídku. Dalšími předpoklady jsou vysoké náklady přestupu na substitut, či cena výrobku, který by mohl být nahrazen substituty.
- **Rivalita firem působících na daném trhu (Competitive rivalry within industry)** – Konkurenty jsou ty podniky, které na stejném trhu prodávají identické nebo sobě velmi blízké produkty či služby. Typickým příkladem tržní konkurence je rivalita mezi Českými drahami a firmou RegioJet. Z důvodu silného konkurenčního prostředí může vznikat v odvětví hrozba v podobě cenové války mezi konkurujícími si podniky, což by v konečném důsledku vedlo ke snížené ziskovosti. Míra konkurence v odvětví závisí především na počtu a velikosti soupeřících objektů. Z toho je patrné, že čím více aktivních firem v odvětví figuruje, tím je konkurenční boj silnější a intenzivnější. Mezi další

faktory, které ovlivňují míru konkurence, patří disponibilní kapacity firem, velikost poptávky trhu a růst odvětví. (Tyll, 2014, str. 26)



Obr. 4 Porterův model konkurenčních sil
Zdroj: Tyll, 2014

Hlavní využití této metody spočívá v nalezení takové pozice v odvětví, ve které se bude podnik nejlépe bránit proti výše definovaným silám, nebo kde je bude moci co nejvíce usměrňovat ve svůj prospěch. Z těchto uvedených důvodů lze o identifikované pozici tvrdit, že bude co nejvíce vyhovující. Na základě přímé úměry lze říci, že čím více působí jedna z pěti výše uvedených sil na dané odvětví, tím více se podnik nachází v komplikovanější situaci, proto jsou v této souvislosti kladeny větší nároky na zvolenou strategii. Další využití této metody tkví v předpovědi změny faktorů, které působí v rámci výše uvedených pěti sil. Díky tomu je možné vybrat novou ideální strategii s časovým předstihem před konkurencí, která zjistí změnu rovnováhy v prostředí až s větší časovou odezvou. (Košťan, 2002, str. 42)

4.7 Analýza vnitřního prostředí

Na základě analýzy interního prostředí podniku je firma schopna identifikovat své slabé a silné stránky. U zjištěných silných stránek se firma snaží o jejich následné využití v praxi. Naopak u slabých stránek se manažeři snaží o jejich co největší eliminaci. (Horáková, 2003, str. 42)

Dle Vebera (2000, str. 448) je v analýze mikroprostředí důležité zejména prověření vlastních zdrojů organizace. V tomto prověření analyzujeme, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici, jakým způsobem a do jaké míry tyto zdroje využívá. Dále také uvádí, že je velice důležité posouzení a rozhodnutí o tom, jak jsou

jednotlivé firemní zdroje důležité, jedinečné a nenahraditelné. Zdroje, které vykazují poslední dvě zmíněné vlastnosti, obsahují konkurenční výhodu.

Mezi vnitřní zdroje, které je nezbytné prověřit, řadíme faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních nástrojů, faktory finanční a rozpočtové. (Mallya, 2007, str. 53)

Košťan (2002, str. 52) tyto zdroje dělí do čtyř základních skupin:

- **Fyzické** – Stroje, zařízení, zásoby, rozmístění, výrobní a skladovací plochy, výrobní infrastruktura atd.
- **Lidské** – Počet zaměstnanců, flexibilita, sociální klima atd.
- **Finanční** – Vlastní kapitál, pohledávky a závazky, likvidní prostředky, bonita organizace atd.
- **Nehmotné** – Loajalita zaměstnanců, know-how, firemní kultura, vztahy s akcionáři a bankami, image podniku, znalost trhu, průmyslová práva, patenty atd.

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku lze použít metodu VRIO, která je založena na výše zmíněném rozdělení firemních zdrojů do čtyř skupin. Název metody vychází z počátečních písmen zdrojů, pro které se kladou posuzující otázky, související jak se zkoumanou firmou, tak i s firmou konkurenční. VRIO je akronym složený z počátečních písmen anglických názvů zdrojů, které jsou posuzovány:

- **Value** (hodnota, hodnotnost zdroje) – *Je v silách zdroje schopnost využití příležitostí a paralyzování hrozeb?*
- **Rareness** (vzácnost, výjimečnost zdroje) – *Jaký počet konkurentů tímto zdrojem disponuje? Jak je zdroj vzácný?*
- **Imitability** (imitovatelnost zdroje) – *Jak složité a nákladné je pro konkurenční firmu napodobit tento zdroj?*
- **Organization** (organizace) – *Existuje možnost využití zdroje při stávající struktuře?*

Hodnotné?	Vzácné?	Složitě napodobitelné?	Organizačně využitelné?	
NE				Konkurenční nevýhoda
ANO	NE			Konkurenčně neutrální
ANO	ANO	NE		Dočasná konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Obr. 5 Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy
Zdroj: Tyll, 2014

Zdroj, který firmě neposkytuje hodnotu, by měl být z výrobního procesu odstraněn, protože jí nic nepřináší. Konkurenčně neutrální je takový zdroj, který přináší podniku hodnotu, ale je hojně využíván konkurencí. Takový produkt sice neobsahuje potenciál k posunutí firmy kupředu, to ovšem neznamená, že by měl být vyloučen, jelikož navzdory jeho povaze může být pro firmu podstatný. Zdroj, který se vyznačuje vzácností, hodnotovým přínosem a imitovatelností ze strany konkurence, poskytuje dočasnou konkurenční výhodu. Ovšem v důsledku jeho vlastností se z něj za nějakou dobu stane také konkurenčně neutrální zdroj. Díky tomu je jasné, že pro firmu je nejvýhodnější a nejlepší vlastnictví zdroje, který umí jednak využít a zároveň je hodnototvorný, vzácný a složitě kopírovatelný. Takový zdroj poskytuje dlouhodobě fixní konkurenční výhodu. (Tyll, 2014, str. 33)

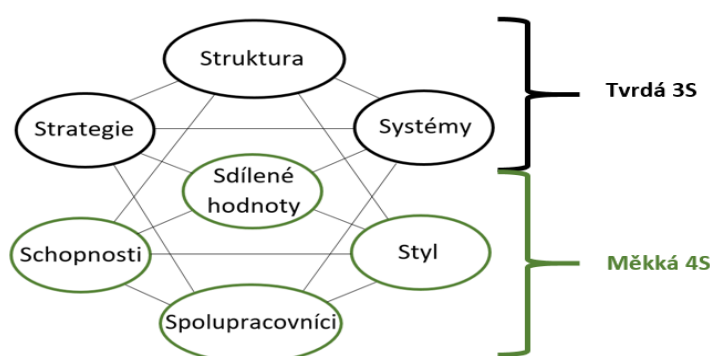
Dále je nutno dodat, že zdroje a jejich hodnotnost se v čase mění, a to nejenom kvůli technickému pokroku, ale i díky neustálému rozvoji celé společnosti. Následkem toho je nutnost zdroje ustavičně posuzovat, nacházet zdroje nové, či umět aktuální zdroje využít jiným způsobem. (Weber, 2000, str. 434)

Další způsob analýzy vnitřního prostředí je možný prostřednictvím modelu „7S“ firmy McKinsey. Model je nazýván „7S“ proto, že zkoumá sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině na písmeno S (Mallay, 2007, str. 73):

- **Strategie (Strategy)** – Znázorňuje, jakým způsobem podnik plní své plány a jak nakládá s hrozbami a příležitostmi v daném odvětví své působnosti.
- **Struktura (Structure)** – Vyjadřuje organizační uskupení ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti.
- **Systemy (Systems)** – Obsahují formální a neformální postupy, které zajišťují každodenní činnosti podniku. Například jde o manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy atd.

- **Styl vedení (Style)** – Popisuje, jakým způsobem a stylem vedení firmy komunikuje a jedná s podřízenými a zákazníky při plnění pracovních aktivit.
- **Spolupracovníci (Staff)** – Jde o lidské zdroje podniku a jejich vzdělání, kvalifikace, školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě apod. Důležité je oddělovat kvantifikovatelné (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelné (morální hlediska, postoje, oddanost atd.) aspekty.
- **Schopnosti (Skills)** – Vyjadřují profesionální schopnosti pracovního kolektivu firmy jako celku.
- **Sdílené hodnoty (Shared Values)** – Definují firemní kulturu a základní ideje, principy a hodnoty, prostřednictvím nichž firma vymezuje svoji image. Všichni pracovníci, kteří jsou bezprostředně zainteresovaní na úspěchu firmy, by měli tyto aspekty uznávat a respektovat.

Mallya (2007, str. 73) a Keřkovský s Vykpělem (2002, str. 90) uvádějí, že těchto sedm faktorů se dělí na dvě základní skupiny. První skupina zastupuje tzv. „*tvrdé S*“, mezi něž řadíme strategii společnosti, její strukturu a systémy, které firma používá. V rámci těchto tvrdých faktorů lze eventuální změny aplikovat poměrně snadno, jelikož informace o těchto faktorech jsou lehce zjistitelné v podnikových dokumentech. Druhá skupina reprezentuje tzv. „*měkké S*“, mezi které patří zbývající čtyři faktory. V porovnání se skupinou tvrdých S je zavedení případných změn poměrně těžší, protože informace, které se týkají těchto faktorů, jsou těžce dohledatelné, a tudíž méně hmatatelné a vykazují kulturní povahu, tím pádem se téměř nevyskytují ve firemních dokumentech. Všechny faktory jsou mezi sebou vzájemně propojeny, a jestliže se management firmy nebude soustředit na jeden z nich, následkem může být kolaps všech ostatních faktorů. Z toho je patrné, že vedení firmy musí brát zřetel na všech sedm faktorů, aby v důsledku toho zajistili správné zavedení strategie.



Obr. 6 Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Mallya, 2007

4.8 Finanční analýza

Velmi užitečnou součástí analýzy vlastních zdrojů je finanční analýza. Využívá se ke zjištění finanční situace, ve které se podnik nachází. Prostřednictvím finanční analýzy můžeme porozumět rozhodnutím, která se týkají investičních aktivit, marketingové strategie, majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky atd.

Finanční analýza pro zhodnocení finanční pozice podniku lze použít buďto *ex post*, kdy se hodnotí firemní vývoj let minulých, nebo *ex ante*, kdy se analyzuje budoucí předpokládaný firemní vývoj. (Sedláčková, 2000, str. 68)

Finanční rozbor firmy lze provádět několika standardizovanými metodami. Mezi základní nepoužívanější metody patří (Veber, 2000, str. 404):

- **Horizontální analýza** – Poskytuje náhled na meziroční změny finančních výkazů, které jsou vyhodnoceny prostřednictvím vyčíslení absolutních a relativních změn položek „*po řádcích*“ výkazů, tedy horizontálně. Smyslem analýzy je sledování vývoje finančních položek v čase, díky tomu je nutné mít k dispozici delší časovou řadu údajů.
- **Vertikální analýza** – Slouží k procentnímu rozboru finančních výkazů. Jejím základem je vyčíslení procentuálního podílu položek k celku neboli k základní položce. Základními položkami v rozvaze jsou celková aktiva nebo pasiva, ve výkazu zisku a ztrát jsou základní položkou celkové tržby. Díky tomu blíže zjistíme majetkovou a finanční strukturu firmy.
- **Poměrová analýza** – Vychází z dat získaných z účetních výkazů rozvahy a výkazů zisku a ztrát, které slouží pro výpočet poměrových ukazatelů. Prostřednictvím poměrových ukazatelů získáme obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Tyto poměrové ukazatele umožňují mezipodnikové nebo odvětvové srovnání s konkurenty.

4.8.1 Finanční analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza se člení do několika skupin ukazatelů. Konkrétně jde o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Jiří Fotr (2012, str. 345) uvádí, že tyto ukazatele se využívají pro hodnocení a souhrnné posouzení celkové efektivnosti a výdělečné schopnosti organizace. Vyjadřují využívání, reprodukci a zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti. Jejich hlavní význam leží v ukázání kombinovaného vlivu likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk organizace. Všechny níže popsané ukazatele se vyjadřují v procentech.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = (\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}) * 100$$

Ukazatel slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili její vlastníci. Označuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikového umístění kapitálu na finančním trhu. (Fotr, 2012, str. 345)

Rentabilita tržeb (ROS)

$$\text{ROS} = (\text{zisk po zdanění} / \text{tržby}) * 100$$

Ukazatel popisuje velikosti zisku, který organizace získá z každé jedné koruny tržeb. Jeho velikost je různá u podniků v odlišných odvětvích. Pohybuje se zhruba od 2 % do 50 %, doporučená hodnota je nad 10 %. Pro jeho interpretaci je zásadní znát dlouhodobý trend v jednotlivých letech a srovnání s konkurenčními firmami v daném odvětví. (Fotr, 2012, str. 345)

Rentabilita aktiv (ROA)

$$\text{ROA} = (\text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{celková aktiva}) * 100$$

Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Po jeho výpočtu získáme celkovou efektivnost firmy, její produkční sílu. (Fotr, 2012, str. 345)

Ukazatele likvidity

Dle Vebera (2000, str. 411) úspěch organizace nespočívá pouze ve vykazování zisku, ale i v schopnosti splácet své dluhy. Proto se firma musí starat o to, aby měla dostatek finančních prostředků k uspokojení svých věřitelů. Jestliže firma neplatí své závazky, nachází se ve finanční neschopnosti.

Ukazatelé likvidity porovnávají to, čím lze zaplatit (oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobé závazky s blízkou splatností).

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel uvádí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy, neboli kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím je větší pravděpodobnost platební schopnosti firmy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 1,6 – 2,5. Zkreslení ukazatele dochází v případě, že firma drží v oběžných aktivech velké procento špatně likvidních zásob nebo velké množství nedobytných pohledávek. (Veber, 2000, str. 411)

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel likvidity je přísnější, jelikož z oběžných aktiv zahrnuje pouze krátkodobé pohledávky. Při výpočtu vylučuje z oběžných aktiv zásoby, nedokončenou výrobu a nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí, se pohybuje od 0,8 do 1,2. Pokud je hodnota vyšší než 1, z pohledu věřitelů více žádoucí stav, ovšem ze strany vlastníků ne, jelikož přílišná výše oběžných aktiv vede k neefektivnímu využívání vložených prostředků, což se projevuje v rentabilitě společnosti. (Veber, 2000, str. 411)

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita vyčísluje schopnost společnosti platit právě splatné závazky okamžitě. Peněžními prostředky, v čitateli vzorce, jsou myšleny všechny peníze na běžném účtu, v pokladně, obchodovatelné cenné papíry a šeky. Přijatelná hodnota okamžité likvidity by měla být v intervalu 0,2 – 0,5. (Veber, 2000, str. 411)

Ukazatele aktivity

Mallay (2007, str. 67) říká, že tyto ukazatele měří schopnost firmy využívat své zdroje, tedy zda podnik disponuje nevyužívanými kapacitami nebo jestli má firma dostatek produktivních aktiv. Ukazatele dělíme do dvou skupin, první skupina ukazatelů vypočítává počty obrátů (kolikrát se obrátí nějaká typ majetku v tržbách za určitý stanovený čas) a druhá skupina doby obrátů (doba po kterou jsou finanční prostředky drženy v určité formě majetku). Při výpočtech se jednotlivé druhy majetku poměřují s firemními tržbami nebo výnosy. Mezi ukazatele patří obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek, obrat závazků, doba obratu závazků, obrat aktiv atd.

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Ukazatel udává efektivnost využívání aktiv při tvorbě tržeb. Obrat aktiv stanovuje kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučená minimální hodnota obratu aktiv za rok je 1, s tím, že pro objektivnost je vhodné mezipodnikové srovnání (Mallay, 2007, str. 67)

Doba splatnosti pohledávek

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Výpočtem zjistíme počet dní, které trvá převedení pohledávek na peníze. U tohoto ukazatele je potřeba vzít v úvahu zvyklosti země, velikost firmy, pozici na trhu atd. (Mallay, 2007, str. 67)

Doba splatnosti závazků

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$$

Ukazatel vyčísluje průměrný počet dnů, po které má firma krátkodobé půjčky. (Mallay, 2007, str. 67)

Ukazatele zadluženosti

Dle Vebera (2000, str. 414) tyto ukazatele měří, jak firma využívá k financování na jedné straně vlastní a na druhé straně cizí zdroje a do jaké míry dokáže financovat své závazky. Je třeba zmínit, že zadluženost pro podnik nemusí být vždy negativní, jelikož určitá výše zadlužení je zpravidla pro firmu prospěšná.

Firma má využívat cizí kapitál za těch okolností, že výnos, který z něj získá, bude vyšší než náklady související s jeho použitím (úroky z cizího kapitálu). Poměr mezi využitím vlastního a cizího kapitálu je rozdílný u jednotlivých společností, jelikož záleží na odvětví podnikání, ale také na majetkové struktuře organizace, výše zisku a tržeb, subjektivním postoji manažerů, úrokové míře atd. Výsledky těchto ukazatelů jsou interpretovány v procentním vyjádření.

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Výsledná hodnota nám ukazuje, jaký podíl aktiv je financován z cizích zdrojů. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je firma více zadlužená a zároveň ji hrozí i vyšší finanční riziko. Vypočtenou výši ukazatele je nutno srovnávat s rentabilitou celkového vloženého kapitálu a se strukturou cizího kapitálu. Nízká hodnota tohoto ukazatele snižuje riziko ztráty pro věřitele, proto je pro takovou firmu snazší získat nové cizí zdroje financování. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat od 35 % do 60 %. (Veber, 2000, str. 414)

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

Tento ukazatel udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Za základní bezpečnou míru zadluženosti lze považovat 40 % cizího kapitálu vzhledem k vlastnímu. (Veber, 2000, str. 414)

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = (\text{hospodářský výsledek za účetní období} + \text{nákladové úroky}) / \text{nákladové úroky}$$

Výsledek tohoto ukazatele nám sděluje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření za dané účetní období. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lepší finanční úroveň firmy. (Veber, 2000, str. 414)

4.9 SWOT analýza

Předešlé dvě kapitoly obsahují metody zkoumající analýzu vnějších a vnitřních faktorů, které zásadně ovlivňují chod firmy. Na základě těchto metod jsou určeny silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Nástroj, který tyto všechny faktory váže dohromady a hodnotí jejich vzájemnou provázanost, je SWOT analýza. (Tyll, 2014, str. 39)

Horáková (2003, str. 46) dodává, že SWOT analýza slouží ke zjištění, nalezení a vyhodnocení všech vlivů působících na podnik, k předpovědi vývojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a k pochopení jejich vzájemných souvislostí.

SWOT analýzu provádíme skrze matici, kde se porovnávají jednotlivé spojitosti mezi zjištěnými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Na základě sestavené matice se vytváří logický ucelený rámec, který sumarizuje základní strategické možnosti, kterými se podnik může vydat. Strategickými možnostmi jsou myšleny vytvořené budoucí strategie či styly řízení, které buďto zafixují nebo zvednou firemní pozici na trhu. Nejlepší strategie je taková, která podniku odstraňuje předpokládané hrozby plynoucí z vnějšího prostředí, umožňuje zužitkování příležitostí, čerpá výhody ze silných stránek a pacifikuje slabé stránky. (Veber, 2000, str. 428)

Sedláčková (2000, str. 79) uvádí, že při zhotovení SWOT analýzy se postupuje následovně:

1. Určení a predikce zásadních změn v okolí podniku, k čemuž se použijí výsledky z provedeného rozboru vnějšího okolí. Výsledný přehled by měl obsahovat nejvýše 7 nebo 8 hrozeb a stejný počet příležitostí.
2. Identifikace silných a slabých stránek pomocí výsledků analýzy jednotlivých vnitřních zdrojů a schopností podniku. Pro výsledný přehled je opět doporučeno zúžit maximálně na 8 silných a na 8 slabých stránek.
3. Zvážení vzájemných vztahů mezi dílčími silnými a slabými stránkami podniku, potencionálními příležitostmi a hrozbami daného trhu.

Po zhotovení třetího bodu SWOT analýzy následuje sestavení SWOT matice, která usnadňuje porovnání a kombinaci zásadních potencionálních příležitostí a hrozeb, společně s předpokládanými silnými a slabými stránkami. Díky tomu je možné roz-

lišit čtyři základní modelové strategie, v rámci kterých se orientujeme při volbě určité strategické varianty. (Veber, 2000, str. 430)

SWOT analýza		Vnitřní prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
V P r o s t ě j ř e d í	Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO maxi-maxi	Strategie WO mini-maxi
	Hrozby (Threats)	Strategie ST maxi-mini	Strategie WT mini-mini

Obr. 7 SWOT matice
Zdroj: Sedláčková, 2000

- **První kvadrant** – Firma se v tomto kvadrantu střetává s několika příležitostmi v okolí a zároveň disponuje silnými stránkami, které tyto příležitosti podporují. Výsledkem je růstově zaměřená strategie pojmenovaná jako strategie „max – max“ či SO (*Strengths and Opportunities*). Tato strategie je ze všech čtyř nejlepší, a proto je cílem mnoha podniků.
- **Druhý kvadrant** – V této pozici jsou v souboji hrozby z okolí a silné stránky podniku. Výsledkem je strategie „min – max“ neboli ST (*Strengths and Threats*), která se snaží o minimalizaci hrozeb a maximalizaci silných míst. U této strategie je důležité včasné rozpoznání hrozby a její následné přeměnění na příležitost s pomocí silné stránky podniku.
- **Třetí kvadrant** – Při této situaci se sice v okolí podniku nachází mnoho příležitostí, jenže firma je díky velkému počtu svých slabých stránek nedokáže využít. V důsledku toho vzniká strategie „max – min,“ OW (*Opportunities and Weakness*), která si dává za cíl minimalizaci slabých stránek firmy, za účelem využití existujících příležitostí.
- **Čtvrtý kvadrant** – V tomto místě se vyskytuje taková firma, u které převládají slabé stránky a současně se v odvětví nachází riziko vytvářející hrozby. V tomto ohledu vzniká strategie „min-min,“ WT (*Weaknesses and Threats*), jenž se zaměřuje na minimalizaci slabých míst a minimalizaci hrozeb. Jde spíše o obrannou strategii spojenou s opouštěním určitých tržních pozic. (Sedláčková, 2000, str. 80)

4.10 Pojišťovnictví

Pojišťovnictví lze chápat jako specifický obor ekonomiky, jehož smyslem je ochrana a finanční zajištění osob a podnikatelských subjektů proti veškerým potenciálním rizikům.

V rámci pojišťovnictví rozlišujeme mnoho institucí, které disponují povolením k podnikání v tomto finančním oboru. Mezi tyto instituce patří pojišťovny a zajišťovny, pojišťovací zprostředkovatelé, státní dozorce nad pojišťovnictvím, asociace pojišťoven a svazy pojišťovacích zprostředkovatelů, likvidátoři pojistných událostí, poradenské firmy v oblasti pojištění a banky, které část svoji činnosti zaměřují právě na oblast poskytování pojistných produktů.

Oblast pojišťovnictví je v České republice regulována prostřednictvím Zákona o pojišťovnictví č. 277/2009 Sb. Na dodržování tohoto zákona dohlíží Česká národní banka, jejíž hlavní cílem je ochrana pojistníků, pojištěných a také zejména zachování finanční stability pojišťoven a zajišťoven. (Ducháčková, 2009, str. 170)

4.10.1 Pojišťovací zprostředkovatelé

Pojišťovací zprostředkovatelé neboli brokeři zastupují roli prostředníka mezi pojišťovnou a pojistníkem. Pojišťovacím brokerem může být jak fyzická osoba, tak i právnická osoba. Pojišťovací zprostředkovatelé jsou součástí pojistného trhu, na němž zajišťují uzavírání pojistných smluv mezi klienty a pojišťovnou. Zprostředkovaný prodej využívají zájemci o pojištění zejména díky časté potřebě vysvětlení mnohdy složitých produktů. Dále je tento typ prodeje využíván, protože zprostředkovatelé dokáží přizpůsobit podobu pojistného produktu konkrétním požadavkům kupujícího. Klientovi to v konečném důsledku usnadní výběr vhodného konkrétního produktu, vzhledem k velké paletě produktů na pojistném trhu. (Ducháčková, 2009, str. 175)

Hora a kolektiv (2009, str. 51) doplňují, že mezi hlavní funkce pojišťovacího zprostředkovatele patří sjednávání pojištění a péče o klienty.

Proces sjednání pojištění se skládá z několika na sebe navazujících kroků. První krok spočívá v nalezení potencionálního klienta. Vyhledání klienta probíhá na základě znalosti teritoria, ve kterém se zprostředkovatel pohybuje, na základě doporučení, nebo za pomoci využití různých databází a průzkumů. Na tuto část navazuje proces kontaktování klienta po telefonické, emailové nebo osobní bázi. Po navázání kontaktu s potencionálním zákazníkem přichází na řadu fáze, analýza potřeb klienta, jejímž cílem je zhodnocení klientových potřeb a finančních možností. Poté následuje návrh určitého pojistného produktu. Pokud je klient s návrhem spokojený, dochází k poslední fázi, tedy k uzavření pojistné smlouvy.

Péče o klienta je druhou nezbytnou funkcí pojišťovacího brokera, jelikož komunikace se zákazníkem po sjednání smlouvy nekončí. V době po uzavření smlouvy pojišťovací broker pokračuje v dotazování se klienta, zda je spokojený s poskytnutou službou. Dále také broker zaznamenává změny produktů na pojistném trhu, z čehož vyplývají následné návrhy úprav stávajících pojištění, či nabízí prolongace pojistných smluv, které byly uzavřeny na určitý časový úsek. Zpro-

středkovatel pečuje o svého klienta nejen kvůli tomu, že díky němu získává od pojišťoven provize, ale také kvůli tomu, že chce mít v regionu své působnosti dobré jméno. Důvěra lidí je pro tento druh práce nezbytná.

Hrubošová (2009, str. 23) a Hora (2009, str. 107) člení pojišťovací zprostředkovatele na základě tří faktorů. Mezi tyto faktory patří rozměr jejich činnosti, stupeň dosažené odbornosti a také to, zda zprostředkovatel sjednává pojištění pouze pro jednu nebo více pojišťoven:

- **Vázaný pojišťovací zprostředkovatel** – Tato činnost je vykonávána jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven s podmínkou toho, že při zprostředkovatelské spolupráci s více pojišťovnami je povoleno nabízet jen takové produkty, které si navzájem nekonkurují. Vázaný zprostředkovatel nepřijímá pojistné a ani neposkytuje pojistné plnění. Podmínkou k vykonávání této práce je zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí a odborná způsobilost na úrovni základního kvalifikačního stupně a splnění podmínky důvěryhodnosti.
- **Podřízený pojišťovací zprostředkovatel** – Jeho podstatou je spolupráce s pojišťovacím agentem/makléřem nebo výhradním pojišťovacím agentem. Činnost, kterou vykonává, je závislá na instrukcích od pojišťovacího zprostředkovatele, jehož jménem a účtem jedná. Tento zprostředkovatel ho také odměňuje a zároveň odpovídá za škodu, kterou by svým chováním způsobil. Podřízený pojišťovací zprostředkovatel stejně jako vázaný pojišťovací zprostředkovatel neinkasuje pojistné a ani neposkytuje pojistné plnění. Podmínkou k vykonávání této práce je zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí a odborná způsobilost na úrovni základního kvalifikačního stupně a splnění podmínky důvěryhodnosti.
- **Pojišťovací agent** – Svoji činnost provozuje účtem a jménem jedné nebo více pojišťoven, opět s podmínkou toho, že si nabízené produkty od různých pojišťoven nebudou vzájemně konkurovat. Na rozdíl od výše uvedených zprostředkovatelů může pojišťovací agent po dohodě s pojišťovnou přijímat pojistné a vyplácet pojistné plnění. Pojišťovací agent si za škodu způsobenou v důsledku své činnosti zodpovídá sám. Díky tomu musí být ze zákona pojištěn, a to ve výši 1 000 000 eur za každou pojistnou událost. Ovšem při souběhu více pojistných událostí v jednom roce musí pojistná částka dosahovat výše 1 500 000 eur za jednu pojistnou událost. Podmínkou k vykonávání této práce je zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí a odborná způsobilost na úrovni středního kvalifikačního stupně a splnění podmínky důvěryhodnosti.
- **Výhradní pojišťovací agent** – Při své zprostředkovatelské činnosti vystupuje jménem a účtem pouze jedné výhradní pojišťovny. Tato spolupráce s pojišťovnou je podložena uzavřenou písemnou smlouvou. V důsledku toho je jeho činnost vázána předpisy dané pojišťovny. Výhradní pojišťovací agent má možnost vybírat pojistné a vyplácet pojistné plnění, za předpokladu předchozí

dohody s pojišťovnou. Za škodu, kterou tento zprostředkovatel způsobí svojí činností, zodpovídá pojišťovna. Podmínkou k vykonávání této práce je zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí a odborná způsobilost na úrovni základního kvalifikačního stupně a splnění podmínky důvěryhodnosti.

- **Pojišťovací makléř** – Jeho fungování je spojeno s obsahem smlouvy, kterou uzavírá se svými klienty. V závislosti na obsahu smlouvy poté makléř vykonává například souhrnné analýzy pojistných rizik, konzultační a poradenskou činnost, administrativní správu pojistných smluv, spolupracuje při likvidaci pojistných událostí atd. Pojišťovací makléř si za škody způsobené následkem svých pojišťovacích aktivit zodpovídá sám, musí být ze zákona pojištěný, a to do výše 1 000 000 eur pro každou pojistnou událost. Při souběhu více pojistných událostí během jednoho roku musí být částka navýšena na 1 500 000 eur za jednu pojistnou událost. Pojišťovací makléř může inkasovat pojistné a vyplácet pojistné plnění, ale jen pokud se na tom dohodl s pojišťovnou a je to v zájmu jeho činnosti. Podmínkou k vykonávání této práce je zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí a odborná způsobilost na úrovni vyššího kvalifikačního stupně a splnění podmínky důvěryhodnosti.
- **Pojišťovací zprostředkovatel, jehož domovským členským státem není ČR** – Tomuto zprostředkovateli je umožněno na území České republiky vykonávat svoji činnost, ovšem jen v rozsahu, v jakém ji provozuje v domovském státě. Dále zprostředkovatel z jiného členského státu musí informovat příslušný domovský dozorní orgán ve svém státě a registrovat se v rejstříku pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí vedeném v ČR a zároveň splňovat podmínky důvěryhodnosti.

5 Vlastní práce

5.1 Firma FIPO-CZECH, s. r. o.

Společnost poskytuje svým klientům komplexní pojišťovací služby a risk management. Mezi tyto služby patří například poradenství, sjednání optimálního pojištění, výběr pojistitele, správa pojištění, zastupování při pojistných událostech, audit pojištění a služby pro zaměstnance. Při sjednávání pojištění firma nabízí mnoho pojistných produktů pro firmy, podnikatele a také fyzické osoby. Mezi tyto produkty patří např. pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, pojištění vozidel, pojištění pohledávek, pojištění životního prostředí, zemědělská pojištění atd. Působnost společnosti je na území celé České republiky a Slovenské republiky. Firma má také uzavřenou pojistnou smlouvu i s podnikem na území Chorvatska.

FIPO-CZECH, s. r. o. se ve větší míře také zaměřuje na pojištění podnikatelů a jejím cílem je přinést pro každého klienta individuální řešení jeho pojistných potřeb. Vedení a zaměstnanci disponují rozsáhlými zkušenostmi, které se týkají pojistného trhu v oblasti regionálního pojištění. Tyto zkušenosti vyplývají z dlouhodobé pojišťovací praxe v místním regionu. Díky tomu firemní makléři velmi dobře rozumí všem specifickým požadavkům různých odvětví místního podnikání. Společnost má také k dispozici cenné zkušenosti a osobní znalosti z oblasti pojištění státní správy, jelikož dlouhodobě pojišťuje města Svitavy, Moravská Třebová a Česká Třebová.

V souvislosti z výše uvedenými hledisky lze říci, že se firma plně orientuje v trendech pojistných potřeb v dané oblasti své působnosti. Dále má bohaté reference z oborů jako je strojírenství, textilní a oděvní průmysl, doprava, stavebnictví a z mnoha dalších podnikatelských oborů. Dalším cílem makléřské společnosti je poskytovat mezinárodní služby, jako jsou informace o možných rizicích v zahraničí, pomoc v případě pojistné události v zahraničí, informace o předpisech a právním prostředí.

5.2 Historie firmy

Makléřskou pojišťovací společnost FIPO-CZECH, s. r. o., která sídlí ve Svitavách, založil Antonín Lamař zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové v roce 2002, se záměrem poskytovat klientům pojišťovací služby u vybraných pojišťoven v ČR. Základní vložený kapitál činil 200 000 Kč ve splacené výši 100 %. Firma při svém založení sídlila v pronajaté kanceláři v centru města.

Zakladatel firmy pan Antonín Lamař byl zaměstnaný v pojišťovně Kooperativa. K založení firmy ho vedl ten fakt, že pojišťovací trh začal vyžadovat porovnání nabídek pojištění od více pojistitelů. Dále vznikla poptávka klientů po jejich zastupování na základě plné moci při řešení pojistných události. Tyto služby jako zaměstnanec pojišťovny nemohl vykonávat, a proto se rozhodl založit vlastní mak-

léřskou firmu. Dalším důvodem bylo také to, že chtěl při řešení pojistných událostí stát na straně klienta, a nikoliv na straně pojišťovny, což v zaměstnaneckém poměru nebylo možné. Problém nastal v tom, že Kooperativa nechtěla stávající kmen klientů pustit pod nově vzniklou makléřskou firmu. Po dlouhých vyjednáváních s představenstvem Kooperativy na nejvyšších úrovních se podařilo dohodnout převod stávajících klientů pod novou makléřskou společnost. Převod proběhl zdarma po přesvědčení vedení pojišťovny o tom, že nově vzniklá společnost bude mít více „volné ruce“, což v konečném kontextu přinese navýšení kmene u Kooperativy. A zároveň pod slibem, že společnost neztratí klienty ze stávajícího kmenu, což se v následujících letech potvrdilo.

V roce 2003 k firmě přistoupili další dva společníci Martin Lána a Ladislav Plíhal, bývalí kolegové pana Lamaře, kteří viděli, že tento způsob podnikání funguje. Pan Lamař jim prodal obchodní podíl firmy. Od této doby se všichni tři výše jmenovaní stali majiteli a zároveň jednateli firmy, kdy Antonín Lamař měl 34 % podíl, Martin Lána 34 % a Ladislav Plíhal 32 %.

V roce 2004 majitelé firmy koupili velký, 100 let starý dům (900 m²) ve Svitavách, který se rozhodli kompletně rekonstruovat. Po rekonstrukci se do něj firma přestěhovala a sídlí zde až dodnes. Účelem majitelů bylo místo plateb nájemného za pronájem minulých prostor splácet hypotéku na vlastní dům. První patro je využito jako kanceláře pro výše uvedenou firmu FIPO-CZECH s. r. o. Přízemí nabízí pronájem nebytových komerčních prostor (kadeřnictví, kosmetika, restaurace, skladovací prostory).

V roce 2011 se společnost stala členem RENOMIA NETWORK, což je největší skupina pojišťovacích makléřů v České republice, která poskytuje služby svým klientům ve více než 70 zemích světa, zaměstnává 18 000 zaměstnanců a spravuje více než 25 mld. USD pojistného svých klientů. Představení spolupráce společnosti s RENOMIA NETWORK následuje v další kapitole.

V roce 2012 proběhla pro firmu zatím poslední změna. Společník, Ladislav Plíhal, odešel do důchodu a odprodal zbývajícím dvěma společníkům jeho obchodní podíl v takovém poměru, aby každý z nich vlastnil 50% podíl ve společnosti. Ovšem mezi ním a společností nadále probíhá vzájemná spolupráce na bázi domlouvání potencionálních zákazníků.

5.3 Členství v RENOMIA NETWORK

Firma RENOMIA je mezinárodní pojišťovací makléř se sídlem v České republice. Díky svým zahraničním pobočkám a svému členství v síti Worldwide Broker Network zajišťuje servis ve více než 70 zemích světa. RENOMIA je vedoucím pojišťovacím makléřem v České republice a patří mezi největší pojišťovací makléře ve střední Evropě. RENOMIA je členem Asociace českých pojišťovacích makléřů a členem americké asociace pojišťovacích makléřů Council of Insurance Agents and Brokers.

Sít RENOMIA NETWORK představuje spolupráci mezi firmou RENOMIA a jednotlivými, na sobě nezávislými, pojišťovacími zprostředkovateli. Tato síť je určena

především pro kvalitní nezávislé české pojišťovací makléřské společnosti, které mají zájem o rozvoj svých obchodních aktivit a poskytování kvalitních služeb. Členství v RENOMIA NETWORK umožňuje být součástí globálního pojišťovacího trhu a využívat všech jeho výhod.

Firma FIPO-CZECH, s. r. o. se stala členem RENOMIA NETWORK v roce 2011. Členství v této síti je podmíněno každoročním placením členského příspěvku, který se vypočítá jako určité procento z částky celkových výnosů ze zprostředkovatelské činnosti partnera za daný kalendářní rok, ovšem nejméně 100 000 Kč za kalendářní rok. Zálohy na tento poplatek se platí kvartálně. V případě, že partner poplatek neuhradí ve stanovené lhůtě, je povinen uhradit za každý den úrok z prodlení ve výši úrokové sazby rovné 6měsíční PRIBOR dle ČNB z dlužné částky. Pro představu v roce 2016 činil poplatek pro firmu FIPO-CZECH řádově cca. 0,5 mil. Kč.

Hlavní poskytované služby a výhody pro členy RENOMIA NETWORK:

- Podpora při vyjednávání podmínek a uzavření pojistných smluv mezi partnerem a pojistitelem. Například FIPO-CZECH, s. r. o. se v letošním roce hlásí do výběrového řízení na pojistitele města Česká Třebová. Proto je potřeba vypracovat mnoho podkladů a dokumentů, které je nutné doložit při účasti v tomto výběrovém řízení. S vypracováním podkladů pomůže RENOMIA prostřednictvím svých odborníků na veřejné zakázky a firma díky tomu získá větší pravděpodobnost úspěchu při výběrovém řízení.
- Poskytování informací o nových produktech a vývoji na pojišťovacím trhu.
- Konzultace a poradenství v oblasti zákonné regulace pojišťovacích zprostředkovatelů. Například při zavedení Nového občanského zákoníku RENOMIA zaslala dokument, ve kterém byly vypsány a na konkrétních příkladech uvedeny změny, které zavedení tohoto zákoníku přináší.
- Minimalizace cen pojištění, což spočívá ve vyjednání nejnižší hranice pojistných sazeb u vybraných pojišťoven pro členy sítě.
- Řízení a správa webových stránek firmy, RENOMIA nese náklady na správu webových stránek.
- Tvorba vzorových dokumentů, postupů a pomůcek, které partner může využívat při své obchodní činnosti.
- Organizace školení, vzájemné setkání a porady členů sítě.
- Vytvoření komplexního webového kalkulátoru auto pojištění, který srovnává nabídky více pojišťoven. Poskytnutí zaškolení v jeho používání a možnosti následného využívání.
- Po dohodě možnost použití značky RENOMIA v názvu své obchodní firmy

5.4 Analýza vnějšího prostředí

Provoz firmy ovlivňuje mnoho faktorů z vnějšího okolí, které výrazně působí na jeho výkonnost. Identifikace a rozbor těchto vlivů je důležitý zejména díky tomu, že napomáhá zjistit aktuální situaci v daném prostředí, anebo určit jeho pravděpodobné změny a vývoj. Cílem analýzy vnějšího prostředí je zjištění příležitostí, které vnější prostředí nabízí. Zároveň je také důležité brát na vědomí všechny hrozby, které mohou v budoucnu ohrozit firemní činnost.

5.4.1 Analýza makroprostředí

Hlavní úloha analýzy spočívá v odhalení působících makro faktorů a v pochopení okolností spojených s jejich výskytem. Dále je podstatné si uvědomit vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory. Makroprostředí lze analyzovat prostřednictvím tzv. PEST analýzy, která se zabývá různými druhy makro faktorů. Konkrétně jde o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

POLITICKÉ FAKTORY

Pro výkon činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů a samotných likvidátorů pojistných událostí (dále jen pojišťovací zprostředkovatelé a likvidátoři) je nejvíce zásadní Zákon č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Tento zákon určuje podmínky podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů a likvidátorů. Mezi dané podmínky patří dosažení předepsaného stupně vzdělání, která se u různých typů pojišťovacích zprostředkovatelů liší, zápis v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a likvidátorů a splnění podmínky důvěryhodnosti. Tento zákon také vymezuje orgán, který reguluje a dohlíží nad pojišťovacími zprostředkovateli a likvidátory. Tímto orgánem je Česká národní banka, která vede registr pojišťovacích zprostředkovatelů a likvidátorů. Pojišťovací zprostředkovatelé si musí nejprve podat žádost o zápis do registru. K této žádosti přiloží doklad o absolvování odborného vzdělání nebo vykonané odborné zkoušce, doklady prokazující důvěryhodnost žadatele. Dále pojišťovací agent, makléř a likvidátor samostatných pojistných událostí musí předložit pojistnou smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem své činnosti. Pojišťovací agent a makléř musí být pojištěni nejméně ve výši 1 200 000 eur za každou pojistnou událost a v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce nejméně ve výši 1 700 000 eur. Kdežto samostatný likvidátor pojistných událostí musí být pojištěn nejméně jen do hodnoty 500 000 eur za každou událost a v případě souběhu více událostí v jednom roce nejméně ve výši 1 000 000 eur. Dále pokud pojišťovací zprostředkovatel nebo likvidátor chce přijímat od pojistníka pojistné, nebo vyplácet pojistné plnění, musí předložit doklad, který prokazuje, že jeho finanční prostředky jsou nejméně ve výši 17 000 eur. Po splnění všech povinností Česká národní banka provede zápis do registru a vydá registrované osobě osvědčení o zápisu do registru. Tento zápis stojí 10 000 Kč. Pojišťovací makléř jako jediný z pojišťovacích zprostředkovatelů a likvidátorů musí mít ten nejvyšší kvalifikační stupeň, který se nazývá vyšší. Tohoto stupně lze dosáhnout prokázáním

minimálně 4leté odborné praxe a vykonáním zkoušky před zkušební komisí České národní banky. Dále je povinnost po uplynutí každých 5 let od registrace si udělat doškolovací kurz, který zajišťuje odborné a aktuální znalosti.

V prosinci roku 2016 byla uvedena v platnost novela tohoto zákona, která upravuje dobu, po kterou musí pojišťovací zprostředkovatel a samostatný likvidátor pojistných událostí vrátet poměrnou část provize, kterou obdržel za sjednání smlouvy v odvětví životního pojištění. To platí ovšem jen u těch provizí, které dostane zprostředkovatel jednorázově při uzavření smlouvy. Tuto poměrnou část vrací při zániku smlouvy, kromě zániku v důsledku pojistné události. Tato novela byla zavedena za účelem ochrany spotřebitele, a také aby došlo k zabránění nekvalitních praktik v podobě přepojišťování životních smluv po jednom či dvou letech trvání. Přepojišťování bylo pro klienta velice nevýhodné, protože po prvních letech pojištění vzniká tzv. kladná rezerva. Klient se na svém účtu dostává do plusových hodnot poté, co uhradil náklady na provizi zprostředkovatele, správní poplatky a náklady na zajištění rizik. Pokud pojištěný přepojistil svoji smlouvu, musel platit všechny tyto poplatky znovu. Z dlouhodobého hlediska by se díky této novele měl snížit počet předčasně ukončených smluv. Proto se budou pojišťovací zprostředkovatelé lépe starat o své klienty, aby jim nevypovídali smlouvy, protože by poté museli vrátet inkasované provize. Tento fakt by byl pro ně nepřijatelný, pokud by se jim to stalo v jenom krátkém časovém úseku u více klientů.

V roce 2012 soudní dvůr Evropské unie rozhodl o zavedení unisex sazeb. Do této doby měla obě pohlaví u různých produktů rozdílné sazby, které sloužily k výpočtu výše pojistného. Tyto sazby byly rozdílné z toho důvodu, že muži zpravidla vykonávají rizikovější povolání, trpí jinými nemocemi než ženy a podle statistik také umírají dříve než ženy. Díky tomu měli muži dražší životní pojištění. Ženy měly zase dražší pojištění, které se týkalo automobilů, protože z hlediska pravděpodobnosti bourají častěji. Tyto všechny faktory byly započítávány do sazby při výpočtu výše pojistného. Ovšem unisex sazba vše sjednotila a už se nerozlišuje, zda jde o muže nebo ženu. To má za následek to, že se ženám rapidně zvýšily částky za životní pojištění a mužům se zase o něco snížily. Na druhou stranu výhodou pro ženy bylo, že se jim nepatrně snížily pojistné částky u pojištění automobilů a mužům se zase navýšily. Ale v celkovém součtu se zavedení unisex sazeb vyplatilo více mužům, protože nárůst cen životního pojištění byl mnohem markantnější, než pokles cen pojištění automobilů.

Další zásadní legislativní změna, která se dotkla všech občanů, nastala 1. 1. 2014, kdy byl zaveden nový Občanský zákoník. Došlo ke změně názvosloví, kdy byl změněn právní úkon na právní jednání, právní subjektivita za právní osobnost a návrh na uzavření smlouvy za nabídku atd. Dále byl zrušen zákon o pojistné smlouvě z důvodu, že všechny smluvní právní vztahy upravuje nový Občanský zákoník. Došlo také k podstatné změně při určování hodnoty lidského života, která se dříve určovala pomocí tabulek, kde byla přesně stanovená výše odškodného. Změna spočívá v tom, že nyní má každý lidský život jinou hodnotu a jeho výši určuje soud. Díky zavedení nového Občanského zákoníku byla také zrušena vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 440/2001 Sb., podle které se určovala výše odškod-

nění za nemajetkovou újmu. Nově se výše odškodnění za nemajetkovou újmu určuje na základě dohody mezi viníkem, respektive jeho pojišťovnou a poškozenými účastníky dopravní nehody. Při neshodě výši odškodného určuje soud. Další změnou bylo ještě rozšíření okruhu osob, které mohou nárokovat odškodnění při dopravních nehodách. Všechny tyto změny velice ovlivnily pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, protože nižší pojistné limity u dříve uzavřených pojistných smluv dnes už nemusí být dostatečné. Tuto oblast pojišťovnictví upravuje Zákon č. 168/1999 Sb. o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, který stanovuje minimální hranici pojistných limitů na 35 milionů. V roce 2013 byl tento zákon změněn, kdy bylo ustanoveno, že výjezd hasičských sborů se hradí z pojistných limitů. Z výše uvedených okolností vyplývá, že by si lidé měli sjednávat pojištění na sice dražší, ale vyšší limity, které budou poté při vzniklé nehodě krýt všechny škody poškozeného, a viník se tím pádem nedostane do složité finanční situace. Dále tyto změny zapříčinily zdražení produktů automobilového pojištění, protože pojišťovny musí vyplácet mnohem vyšší částky a nárok na odškodnění má více lidí než dříve.

Mezi další politický faktor, který ovlivňuje firemní činnost, se řadí zavedení účinnosti Zákona 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů v roce 2009. Díky tomuto zákonu byla všem právnickým osobám zapsaným v obchodním rejstříku zavedená datová schránka. Prostřednictvím této schránky komunikují orgány veřejné moci (ministerstva, soudy, správní úřady) s firmou a naopak. Majitelé firmy ovšem musí datovou schránku pravidelně kontrolovat, jelikož zásilka, která do ní dojde je považována za doručenu v okamžiku, kdy se do datové schránky majitel přihlásí, nebo po 10 dnech od doručení. Díky tomu vzniká situace, že do datové schránky přijde složenka na zaplacení a pokud firma nebude datovou schránku dostatečně často kontrolovat a složenku nezaplatí, začnou jí nabíhat penále.

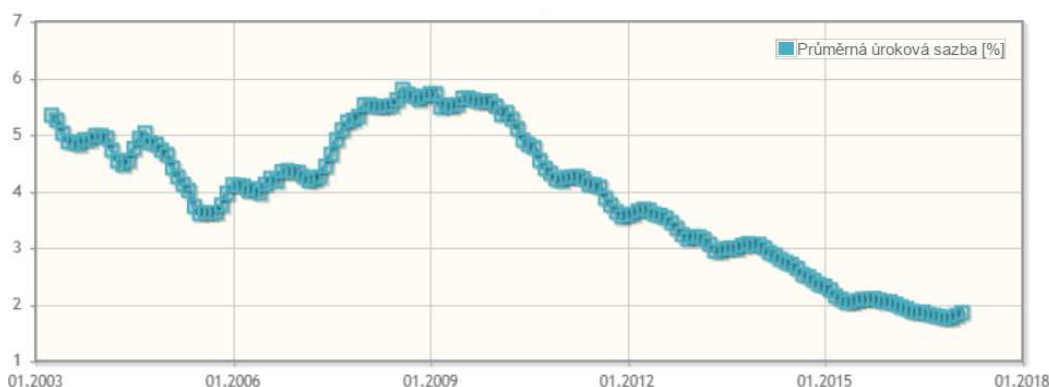
Dále 1. 1. 2017 začala platit novela zákona o daních z příjmu, kde nastává změna v tom, že zaměstnavatel může na penzijní nebo soukromé životní pojištění zaměstnanci přispívat ročně až částku 50 000 Kč, oproti loňské maximální částce 30 000 Kč. Tento příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci se bere jako nákladová položka stejně jako mzda, jen se z něj neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Zároveň se zvyšuje možný odpočet od základu daně u příspěvku hrazeného samotným zaměstnancem na částku 24 000 Kč ročně pro penzijní připojištění a 24 000 Kč ročně pro soukromé životní pojištění. V loňském roce byly limity 12 000 Kč ročně zvláště na každý produkt. Ovšem příspěvky do životního pojištění a odpočty od daně jsou možné jenom u těch pojištění, kde je pojištěn případ smrti nebo dožití. Nevztahuje se na pojištění, kde je i úrazové složka, pobyt v nemocnici apod. Další podmínkou je, že pojištění je sjednáno minimálně na dobu 5 let s výplatou pojistného plnění nejdříve v 60 letech a za podmínky, že pojistník je totožný s pojištěnou osobou. Pokud by došlo k vybrání pojistné částky dříve než v 60 letech, musel by pojištěný zpětně dodanit 10 let. Díky této novele vzniká příležitost pro pojišťovací zprostředkovatele, kteří mohou nabídnout svým pojištěným společně, kde již zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na životní pojištění, jeho navyšení.

Díky tomu se navýší měsíční platby pojistného, na základě čehož pojišťovací zprostředkovatel získá další provize z již sjednaných smluv. Dále pojišťovací zprostředkovatelé mohou obdržet nové provize, a to díky možnosti zaměstnanců odečíst vyšší částku od daně z příjmu z plateb životního pojištění, protože jsou motivováni zvýšit své měsíční platby pojistného.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují oblast pojišťovnictví, řadíme úrokové sazby, výši HDP, inflaci a míru nezaměstnanosti.

Úrokové sazby – Firmy porovnávají úrokové sazby na finančním trhu s výnosností projektů, do kterých hodlají investovat. Pokud projekty vynášejí více než nabízejí úrokové sazby, pak chtějí investovat. Čím jsou úrokové sazby nižší, tím více si chtějí půjčovat peníze a investovat. Toto neplatí jenom pro firmy, ale také i pro domácnosti. Díky nízkým úrokovým sazbám jsou pro domácnosti levnější hypotéky, což pro ně v důsledku znamená nižší splátky, díky kterým nezatíží tolik rodinný rozpočet.



Obr. 8 Vývoj průměrné hypoteční úrokové míry
Zdroj: Hypoindex, 2017

Jak můžeme vidět na grafu, průměrné hypoteční úrokové sazby v posledních letech neustále klesají a jsou na historických minimech. V důsledku levných hypoték si lidé i firmy chtějí v hojném počtu půjčovat peníze za účelem stavby nebo rekonstrukce domu, koupě nebo rekonstrukce bytu či výstavby výrobních hal atd. Díky většímu počtu hypoték se také zvyšuje poptávka po životním pojištění. Některé banky totiž neposkytnou klientovi hypotéku, pokud nemá sjednané životní pojištění. Klienti si ovšem sjednávají životní pojištění i sami od sebe, především z toho důvodu, že jsou v pozici živitele rodiny. Pokud by došlo k nějaké újmě na zdraví, například v podobě smrti nebo pracovní neschopnosti klienta, hypotéku by neměl kdo splácet a rodina by se dostala do tíživé životní situace. Dále roste poptávka po pojištění nemovitostí a domácností, protože většina bank vyžaduje, aby nemovitosti, kterými je ručeno, byly pojištěny pro případ živelných událostí nebo vandalismu apod.

Inflace – Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny v čase. V tabulce číslo 1 můžeme vidět, že inflace se v posledních třech letech blížila téměř nule. Inflace se dotýká těch klientů, kteří mají ve smlouvě sjednanou indexaci. Při indexaci dochází k pravidelným úpravám pojistného o určité procento a k navýšení pojistných částek s ohledem na vývoj cenové hladiny za uplynulý rok. Tedy pokud je nízká inflace, jsou pojistné částky a placené pojistné indexovány jen o velmi malé procento. Tento fakt ocení klienti z toho důvodu, že se jim rapidně nezvyšuje pojistné, které musí platit. U těch klientů, kteří ve smlouvě indexaci sjednanou nemají, by mohlo při vysoké inflaci docházet k podpojištění. Proto tyto smlouvy musí být po čase pojišťovacími zprostředkovateli přepracovávány, ovšem při nízké inflaci je není nutné přepracovávat tak často. Podle prognózy České národní banky by se inflace během tohoto a příštího roku měla zvýšit a následně pohybovat kolem 2 %.

Tab. 1 Vývoj inflace

Roky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Český statistický úřad, 2017

Výše HDP – Hrubý domácí produkt se používá k vyjádření stavu ekonomiky. Jak můžeme pozorovat z tabulky číslo 2, HDP České republiky od krize v roce 2008 každý rok roste. Na základě toho lze říci, že české hospodářství je na vzestupu. Česká národní banka predikuje nárůst HDP na následující dva roky ve výši 2,8 % za každý rok. V důsledku toho budou lidé a firmy více investovat a nakupovat, jelikož budou mít finanční prostředky, což s sebou přinese vyšší poptávku po pojistných produktech, například po pojištění nemovitostí, domácností, havarijní pojištění atd. Když se lidem bude více dařit, dá se předpokládat, že budou i více cestovat. Díky tomu bude větší poptávka po pojištění do zahraničí.

Tab. 2 Vývoj HDP

Roky	2008	2010	2012	2014	2016
HDP v mld. Kč	4015,3	3953,7	4059,9	4313,8	4 715,1

Zdroj: Český statistický úřad, 2017

Míra nezaměstnanosti – Jak můžeme vidět v následující tabulce číslo 3, míra nezaměstnanosti byla v loňském roce nejnižší za několik předchozích let. Díky nízké nezaměstnanosti nehrozí pojišťovacím zprostředkovatelům potíže v podobě ukončování smluv pro neplacení klienta, nebo ukončování smluv klientem na základě toho, že přišel o zaměstnání, a že nemá peníze na placení pojistného. Zaměstnavatelé zaměstnávají více zaměstnanců, z toho plyne zvýšená poptávka po pojistkách zaměřených na pojištění odpovědnosti zaměstnance při vykonávání práce. Také dochází k rozvoji zaměstnavatelských programů v podobě příspěvků na důchod, či na životní pojištění.

Tab. 3 Vývoj míry nezaměstnanosti

Roky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti v %	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Zdroj: Český statistický úřad, 2017

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Mezi hlavní sociální faktory České republiky patří kulturní vliv minulého režimu, špatná pověst pojišťovacích zprostředkovatelů, stárnutí populace a častější výskyt živelných katastrof.

Kulturní vliv – V České republice panoval až do roku 1989 socialismus, který se vyznačoval tím, že „lidé se nemusejí o nic starat, protože se o ně postará stát.“ Tím pádem lidé neměli potřebu spořit si peníze na důchod, protože věděli, že se o ně později stát postará. Na trhu byla jenom jedna, státem řízená, pojišťovna. Tento kulturní vliv přetrval částečně až dodnes. Proto mnoho lidí nepocituje potřebu a přijde jim divné, že si mají sami šetřit na důchod za pomoci produktů, jako jsou penzijní připojištění nebo investiční životní pojištění. V důsledku toho se lidé stávají ve stáří závislí na pomoci státu, a také si nejsou schopni uvědomit vlastní zodpovědnost za svůj život. Díky tomu je pro pojišťovací zprostředkovatele občas složité přesvědčit klienty o výhodnosti daných pojistných produktů.

Špatná pověst – Do roku 1989 chybělo v České republice konkurenční prostředí. Jedinou pojišťovnou byla Česká pojišťovna, která měla na trhu monopol. To se projevovalo v poskytování služeb, a také v chování ke svým klientům. V roce 1991 přišla na trh první konkurenční pojišťovna a postupně se začal pojistný trh vyvíjet. Vznikaly nové pojišťovny a noví pojišťovací zprostředkovatelé. Ovšem některým, nově vzniklým firmám, šlo především o zisk. Protože do té doby vše zajišťoval stát, tak lidé nebyli finančně gramotní, jelikož to nebylo potřeba. V důsledku nevzdělanosti lidí jim někteří pojišťovací zprostředkovatelé volili takové produkty, které byly výhodné pro ně samotné, ovšem už nebyly tak výhodné pro samotné klienty. Tito pojišťovací zprostředkovatelé fungovali tak, že nabírali nové spolupracovníky bez ohledu na jejich současné vzdělání. A protože nebyl kloudný regulátor trhu, mohl tuto práci vykonávat skoro kdokoliv. Tito spolupracovníci prošli víkendovým školením a stali se z nich finanční poradci. Nejvíce nabízeli životní pojištění, protože z něj plyne veliká provize pro ně samotné. Velmi často radili lidem tak, aby z toho měli co největší provizi. Tito nevzdělaní pojišťovací zprostředkovatelé velmi poškodili pojišťovací sektor. Díky tomu je ve společnosti vytvořen názor, že pojišťovací zprostředkovatelé jsou nedůvěryhodní. Postupem času se zavedla ochrana spotřebitele, viz Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí, a byl stanoven regulátor pojistného trhu v podobě České národní banky. Díky těmto změnám došlo v současné době k eliminaci tzv. „podvodníků.“

Stárnutí populace – Stárnutí populace se pomalu, ale jistě stává strašákem důchodového systému, který je založen na tom, že produktivní část populace odvádí určité procento ze svých příjmů, které jde na důchody současných důchodců. Ovšem jak vidíme v tabulce číslo 4, počet lidí starších 65 let se neustále zvyšuje a produktivní část populace se od roku 2010 naopak stále zmenšuje. Také počet dětí od 0 do 14 let, které by se měly v budoucnu stát produktivními, ustavičně klesá.

Tab. 4 Vývoj a předpokládané věkové složení populace v České republice do roku 2050

Věk	Počet obyvatel v jednotlivých letech					
	2002	2010	2020	2030	2040	2050
0-14	1 589 766	1 400 028	1 408 644	1 274 155	1 197 000	1 173 004
15-64	7 195 541	7 286 202	6 786 952	6 520 205	5 964 564	5 309 251
65 +	1 417 962	1 596 812	2 088 333	2 308 073	2 633 554	2 956 079

Zdroj: Český statistický úřad, 2017

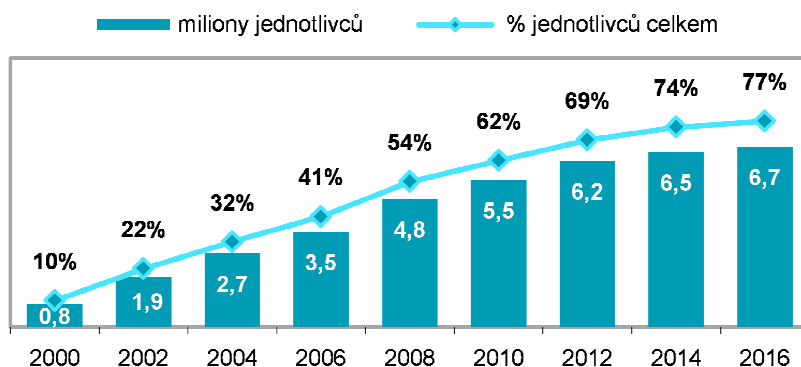
Pokud porovnáme počet produktivních lidí z roku 2010 a Český statistickým úřadem predikovaný počet produktivních lidí v roce 2050, zjistíme, že počet těchto lidí klesne o 1 976 951. A naopak počet důchodců se zvýší o 1 359 267. Z toho plyne, že by se lidé v produktivním věku měli finančně zajišťovat a šetřit si na svůj důchod, protože je možné, že za 30 let budou důchody tak nízké, že částka nebude stačit na důstojné živobytí. Pokud si tedy člověk sám nenaspoří, bude odkázán na pomoc rodiny, nebo se bude ocitat ve velmi složité sociální situaci. Díky tomu by se měli pojišťovací zprostředkovatelé snažit vysvětlit svým klientům tento problém a popřípadě jim nabídnou různé produkty, které obsahují nejen pojistnou složku, ale i například spořicí investiční životní pojištění a další produkty.

Živelné katastrofy – České republice nejčastěji hrozí povodně a záplavy, požáry a sucha, díky kterým vznikají obrovské škody na pěstovaných plodinách. K dalším katastrofám také patří vichřice a krupobití. Tyto katastrofy vznikají kvůli extrémním výkyvům počasí. Do roku 1997 bývaly tyto živelné katastrofy v rádech desítek let, ovšem zhruba od tohoto roku se jejich četnost začala stupňovat v souvislosti se změnou globálního klimatu. Globální změny klimatu můžeme pozorovat, ale nevíme, z jaké příčiny nastávají. Někteří experti tvrdí, že za to mohou činnosti člověka, jiní zase tvrdí, že planeta Země se v čase sama vyvíjí. Do budoucna lze ovšem předpokládat, že živelné katastrofy se budou pravděpodobně vyskytovat častěji. Na základě toho by si lidé měli pojišťovat své majetky, jelikož je možné, že jim je živelná katastrofa může v budoucnu poničit, a proto by měli být proti tomuto riziku zajištěni. Dále by si zemědělci a pěstitelé měli pojišťovat svoji úrodu pomocí zemědělských pojištění.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Informační technologie s počátkem nového tisíciletí zaznamenaly obrovský rozvoj, především díky vynalezení nových technologií, které byly výrazně levnější, méně prostorově náročné (tranzistory, mikročipy) a umožňovaly lepší a vyšší výkonnost.

Tyto okolnosti vedly k rapidnímu snížení výrobních nákladů, které následně snížily pořizovací ceny, což zapříčinilo cenovou dostupnost i pro běžnou část populace. V důsledku toho proběhlo jejich masové rozšíření po celém světě. V dnešních dnech využívá takřka každý nějaký elektronický IT výrobek. Za jednu z nejvýznamnějších nových technologií, která zásadně změnila světové dění, lze považovat internet.



Obr. 9 Uživatelé internetu v České republice
Zdroj: Český statistický úřad, 2017

Z obrázku číslo 9 můžeme vyčíst, že v současnosti využívá internet v České republice téměř 80 % populace. Totální rozšíření internetu přineslo mnoho změn a vylepšení pro vykonávání práce pojišťovacích zprostředkovatelů. Pojišťovny vytvořily své software, které fungují na principu toho, že pojišťovací partner nebo zaměstnanec pojišťovny si stáhne a nainstaluje certifikát do počítače. Následně získá povolení pro online přístup do databází pojišťoven, prostřednictvím kterého může nahlížet online na pojistné smlouvy, vytvářet kalkulace pojistných smluv, zhotovovat pojistné smlouvy, sledovat a zaznamenávat pojistné události, přehledy provizí, konce, aktivnost a storna smluv atd. Díky tomu se ve firmě FIPO-CZECH, s. r. o. urychlila práce, protože zaměstnanci nemusí, pokud potřebují zjistit nějaké informace ohledně smlouvy, kontaktovat pojišťovnu a čekat na odpověď. Tímto systémem získají informace ihned. Samotní klienti mohou využívat tyto systémy také, ale jenom ke sledování pojistných událostí. Klient nemusí mít nainstalovaný certifikát jako pojišťovací zprostředkovatel. K přihlášení do systému dochází na internetových stránkách pojišťovny po zadání čísla pojistné události. Po přihlášení mohou klienti nahlížet na stav a průběh likvidace vzniklé pojistné události. Díky tomu si lidé mohou některé informace zjistit z domu, aniž by k tomu potřebovali pojišťovacího zprostředkovatele, nebo si zde mohou zkontrolovat, zda jim pojišťovací zprostředkovatel podává správné informace.

Dále díky rozšíření elektronických technologií mezi veřejností mohou pojišťovací zprostředkovatelé a pojišťovny s klientem komunikovat nebo ho upozorňovat, například na splatnost pojistného, prostřednictvím SMS či emailu. Firma využívá hojně komunikaci prostřednictvím emailu, což vede k ušetření nákladů spojených s posláním dopisů, a také to vede ke zrychlení celého postupu. Také lze využívat

elektronický podpis, tedy označení specifických dat, které v počítači nahrazují vlastnoruční podpis. Tento podpis je připojen k datové zprávě, tím pádem umožňuje ověření totožnosti podepsané osoby, tudíž příjemce si může být jistý, kdo je odesílatelem zprávy. Využít ho lze dále také jako elektronický podpis PDF dokumentů, při elektronické komunikaci se státní správou, zdravotními pojišťovnami atd. Jeho hlavní výhodou je úspora času a nákladů v podobě papírů a barvy v tiskárně, kdy není nutnost před odesláním tisknout a podepsat dokument, poté následně dokument naskenovat zpět do počítače a odeslat. Pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatelé také mohou využívat sdílené servery, kam lze ukládat dokumenty, ke kterým mají následně přístup ostatní. Díky tomu si interní zaměstnanci nemusí posílat maily s dokumenty nebo využívat flashdisky k přenosu dokumentů, i tady dochází opět k časové úspoře, protože s dokumentem lze pracovat ihned, a ne až po obdržení mailu nebo přinesení flashdisku.

Dále lze v oblasti pojišťovnictví pozorovat, díky klesajícím pořizovacím nákladům a rozvoji mobilního internetu, vyšší využití notebooku, tabletu, chytrých telefonů či přenosných tiskáren. Díky těmto přenosným zařízením je umožněno v terénu u klienta přihlášení do webových systémů pojišťoven prostřednictvím mobilního internetu. Případně je možné vyhotovení pojistné smlouvy a poté následné vytisknutí pomocí přenosné tiskárny. Tato fakta s sebou přinesly změny při vytváření pojistné smlouvy, jelikož v minulosti se pojistné smlouvy vyplňovaly ručně na průpisové formuláře. Výše pojistného se vypočítávala na základě sazebníku, ve kterém se musela vyhledat jednotlivá rizika, proti kterým se sjednávalo pojištění, a jím odpovídající koeficienty rizikovosti. Tento způsob sjednávání byl časově náročný, také při něm docházelo často k chybám nebo k opomenutím. V případě chyby zprostředkovatel musel klienta znovu navštívit a musela se provést ruční oprava, což vedlo k navýšení pojistného. Právě toto klient nepříliš kladně hodnotil.

Trendem posledních let jsou kalkulační programy, které umí najednou provést po zadání všech potřebných parametrů porovnání cenových nabídek od více pojišťoven. Vytvoření těchto programů je ovšem poměrně náročné jednak z finančního hlediska, tak i díky tomu, že firmy, které je vyrábí, si musí dojednat s pojišťovnami povolení přístupu do jejich databází, což není zas tak jednoduché. Pojišťovací zprostředkovatelé tyto programy mohou využívat jen tehdy, pokud se stanou partnerem firmy, která program vytvořila a platí jim za to členský příspěvek. Proto těmito kalkulačními programy nedisponují všichni pojišťovací zprostředkovatelé. Tyto kalkulátory výrazně urychlují práci a šetří čas, jelikož pojišťovací zprostředkovatel nemusí při vytváření kalkulací pojistných nabídek od různých pojišťoven zadávat zdlouhavě jedny a ty samé údaje do kalkulátoru každé pojišťovny, ale zadá je pouze jednou do komplexního kalkulátoru.

Mezi další trendy patří internetové pojištění nebo placená internetová reklama. U internetového pojištění si lidé mohou z pohodlí domova sami sjednat pojištění. Největší výhodou sjednání pojištění přes internet je, že lidé kvůli němu nemusí nikam chodit. Na druhou stranu se ale vystavují riziku, že si nemusí vybrat ideální variantu pojištění, kterou by jim poradil pojišťovací zprostředkovatel, jenž je

fundovaný ve svém oboru. Díky masivnímu rozšíření sociálních sítí, kdy v dnešní době má takřka většina populace účet na nějaké této síti, využívají pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatelé tyto sítě ke své propagaci. Propagace většinou spočívá v podobě placené reklamy, která se buďto zobrazuje uživatelům nebo funguje tak, že pojišťovna nebo pojišťovací zprostředkovatel má na sociální síti zřízený svůj účet, který je zobrazován častěji než jiné účty uživatelům této sítě. Hlavním cílem této propagace je upozornění na tyto účty, a tím pádem zvýšení pravděpodobnosti toho, že si uživatel příslušnou stránku vyhledá a případně se o ni začne zajímat.

5.4.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku představuje především oborové odvětví, ve kterém podnik operuje a dále konkurenční síly, které v něm na podnik působí. Analýza oborového okolí směřuje k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb, které jsou velmi zásadní součástí strategické analýzy. Oborového okolí podniku jsem analyzoval prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Největší vyjednávací sílu mají významní zákazníci, kteří využívají velkého množství pojistných produktů, nebo platí vysoké částky za pojistné, především jde o velké firmy a významné podnikatele. Tito zákazníci si mohou s pojišťovnami prostřednictvím pojišťovacího zprostředkovatele vyjednat lepší nebo nestandardní podmínky. Jejich největší vyjednávací síla spočívá v možnosti odejít k jiné konkurenční pojišťovně. Mezi nejčastější nabízené výhody patří tzv. allriskové typy pojištění, které se vztahují na všechny typy pojistných rizik, které by za normálních okolností byly ve výlukách, například se jedná o špatnou obsluhu stroje, rozbití věci vlastní chybou atd. Dále si mohou vyjednat nestandardní pojistné podmínky nebo tzv. bonifikační doložky, které spočívají v tom, že pojišťovna sleduje během roku škodní průběh každého klienta a pokud má klient velice dobrý škodní průběh, je ochotna mu vrátit část zaplaceného pojistného. Méně významní zákazníci mají poměrně malou vyjednávací sílu, ovšem mohou získat například slevu za propojištěnost při sjednávání nové smlouvy, pokud mají u té samé pojišťovny a v té době sjednávají už jinou pojistnou smlouvu

Mezi nejvýznamnější zákazníky firmy FIPO-CZECH například patří:

- *Město Svitavy* (IČO: 00277444) – Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 600 tisíc Kč.
- *Město Moravská Třebová* (IČO: 00277037) – Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 1 mil. Kč.
- *Město Česká Třebová* (IČO: 00278653) – Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 500 tisíc Kč.

- *MACH DRŮBEŽ a. s.* (IČO: 25981714) – Společnost se zabývá výrobou jednodenních brojlerových kuřat. V současné době společnost představuje největší líheň ve střední a východní Evropě. V České republice firma drží zhruba 40% podíl na trhu a na Slovensku více než 60% podíl. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 13 mil. Kč.
- *Logro anuncio, s. r. o.* (IČO: 28384881) – Autodopravní společnost, která vykonává svoji činnost v rámci Evropské unie. Společnost disponuje rozsáhlou flotilou vozidel od dodávek po speciální velkoobjemová doubledecker vozidla. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 4,2 mil. Kč.
- *VELKOOBCHOD ORION, spol. s r. o.* (IČO: 48155403) – Velkoobchodní firma působící v oblasti domácích potřeb, která provozuje síť prodejen po celé České republice a na Slovensku. Roční běžně placené pojistné v roce 2016 činilo přibližně 400 tisíc Kč.
- *M D Let s. r. o.* (IČO: 25582941) – Strojírenská firma, jejíž hlavní činností je zakázková výroba pro hutní, chemický, automobilový a strojírenský průmysl. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 380 tisíc Kč.
- *Prádelna Fišer s. r. o.* (IČO: 26003686) – Společnost zaměstnává 220 pracovníků, prostřednictvím dvou provozních jednotek v Hradci Králové a v České Třebové pokrývá prádelenským servisem téměř celou Českou republiku. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 350 tisíc Kč.
- *WILK Boskovice, s. r. o.* (IČO: 25303201) – Autodopravní firma zabývající se přepravou tekutých potravin. V současné době disponuje 15 potravinářskými cisternami. Přepravu vykonává na území Evropské unie a Ukrajiny. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 2 mil. Kč.
- *EVT Stavby s. r. o.* (IČO: 25260766) – Stavební společnost, která zaměstnává 80 „kmenových“ pracovníků a cca 40 externích pracovníků. Roční běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 1,5 mil. Kč.

Tyto společnosti mají u firmy sjednané pojištění movitého a nemovitého majetku, pojištění odpovědnosti za újmu, pojištění vozidel. Některé z nich mají případně sjednané i životní pojištění, zemědělské pojištění plodin a zvířat, strojní pojištění, pojištění stavebně montážní činnosti apod.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Firma FIPO-CZECH spolupracuje s několika pojišťovnami:

- *Kooperativa pojišťovna, a.s., Viena Insurance Group* (IČO: 47116617) – Smluvní partnerství začalo v roce 2002. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 20,2 % podíl. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 16,5 mil. Kč
- *Česká pojišťovna a.s.* (IČO: 45272956) – Smluvní partnerství začalo v roce 2004. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 22,6 % podíl.

Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 10 mil. Kč.

- *Direct pojišťovna, a.s.* (IČO: 25073958) – Do roku 2015 se pojišťovna jmenovala Triglav. Smluvní partnerství začalo v roce 2005. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 0,5 % podíl. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 4,2 mil. Kč.
- *Generali pojišťovna a.s.* (IČO: 61859869) – Smluvní partnerství začalo v roce 2005. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu podíl 7,1 %. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 1,2 mil. Kč.
- *Allianz pojišťovna, a.s.* (IČO: 47115971) – Smluvní partnerství začalo v roce 2005. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 10,6 % podíl. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 800 tisíc Kč.
- *UNIQA pojišťovna, a.s.* (IČO: 49240480) – Smluvní partnerství začalo v roce 2005. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 5,1 % podíl. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 650 tisíc Kč.
- *ČSOB pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB* (IČO: 45534306) – Smluvní partnerství začalo v roce 2005. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu 7,1 % podíl. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 40 tisíc Kč.
- *Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group* (IČO: 63998530) – Smluvní partnerství začalo v roce 2006. Pojišťovna měla v roce 2016 podíl na českém pojišťovacím trhu 6,4 %. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 1,3 mil. Kč.
- *Slavia pojišťovna a.s.* (IČO: 60197501) – Smluvní partnerství začalo v roce 2011. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu podíl 0,6 %. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 300 tisíc Kč.
- *AXA pojišťovna, a.s.* (IČO: 28195604) – Smluvní partnerství začalo v roce 2013. Pojišťovna měla v roce 2016 na českém pojišťovacím trhu podíl 0,8 %. Zprostředkované běžně placené pojistné za rok 2016 činilo přibližně 5 tisíc Kč.
- Dále firma od roku 2006 spolupracuje se dvěma slovenskými pojišťovnami. Jedná se Allianz slovenská poisťovňa, a.s. a Generali Slovensko poisťovňa a.s.

Na základě výše uvedených informací vidíme, že firma dlouhodobě spolupracuje s pojišťovnami, které v součtu zastávají na českém pojistném trhu 81 % podíl. Firma FIPO-CZECH, s. r. o. za loňský rok zprostředkovala svým partnerským pojišťovnám běžně placené pojistné v přibližné výši 35 mil. Kč.

Největší síla dodavatelů spočívá v tom, že si sami vytváří své produkty, které následně partnerský pojišťovací zprostředkovatel může využívat a nabízet svým

klientům. U těchto produktů si pomocí pojistných podmínek vytyčí pravidla, kterými se daný produkt bude řídit. Nejčastěji se určuje množství rizik, které produkt pojišťuje, výluky z pojištění, zda je nutno využívat partnerské certifikované služby, různé slevy, malusy a bonusy, jaké informace a údaje musí pojištěný předložit před uzavřením smlouvy a mnoho dalšího. Dále si pojišťovny stanovují sazby pro určité produkty, od kterých se poté odvíjí cena daného produktu. Dále síla pojišťoven spočívá v tom, že pro ně pracuje mnoho právníků, a proto se vyplatí dodržovat smluvené podmínky a nepokoušet se o žádné pojistné podvody apod.

Ve spolupráci s pojišťovacími zprostředkovateli si pojišťovny písemně, prostřednictvím smlouvy s tímto partnerem, dohodnou výši provize, kterou partner obdrží za zprostředkování pojištění, a také si dohodnou podmínky spolupráce. Dále určují maximální možnou velikost obchodní slevy pro klienta, kterou může daný pojišťovací zprostředkovatel použít při výpočtu výše pojistného neboli výše ceny daného produktu. Čím více je pojišťovací zprostředkovatel lukrativnější a má obsáhlejší pojistný kmen, tím lépe se mu vyjednávají lepší a výhodnější podmínky pro něj, protože pojišťovna o takového partnera nechce přijít, jelikož by přišla o mnoho klientů a peněz. Z toho důvodu dokáže takovému pojišťovacímu zprostředkovateli udělat ústupky, nebo nabídnout vyšší provizi či výhodnější obchodní slevy.

RIVALITA FIREM PŮSOBÍCÍCH NA DANÉM TRHU

Jak můžeme vidět z tabulky číslo 5, v České republice ke konci března roku 2017 bylo u České národní banky registrováno celkem 171 559 pojišťovacích zprostředkovatelů. Také si můžeme všimnout, že od roku 2009 se neustále počet pojišťovacích zprostředkovatelů zvyšuje, z čehož lze usuzovat, že příští roky budou mít podobný trend. Když vezmeme v úvahu fakt, že na začátku roku 2016 bylo v České republice 8 637 996 obyvatel starších 18 let (zdroj: Český statistický úřad) a 167 827 pojišťovacích zprostředkovatelů, vyplývá z toho, že v roce 2016 připadalo na jednoho pojišťovacího zprostředkovatele 51 obyvatel starších 18 let. Z výše uvedených souvislostí je více méně jasné, že v tomto oboru podnikání je vysoká míra konkurence, což potvrzuje i ta skutečnost, že za první tři měsíce roku 2017 přibylo 3 732 pojišťovacích zprostředkovatelů. Firmy často mezi sebou vedou boj o zákazníka a snaží se tlačit na pojišťovny a vyjednat si nižší ceny pojištění. Lidé jsou díky takto velkému počtu zprostředkovatelů poměrně nedůvěřiví a jejich výběr záleží na mnoha faktorech. Potencionální klienti vyhledávají a důvěřují zprostředkovateli, který zastupuje mnoho jiných klientů, nebo který je součástí nějaké sítě pojišťovacích makléřů, či členem Asociace pojišťovacích makléřů. Další faktor, ovlivňující volbu klienta, je doba působnosti zprostředkovatele na pojistném trhu, jelikož se předpokládá, že zprostředkovatel dlouhodobě působící na pojistném trhu disponuje odbornými znalostmi a mnoha zkušenostmi.

Tab. 5 Počet pojišťovacích zprostředkovatelů

Typ pojišťovacího zprostředkovatele	Jednotlivé roky				
	31. 3. 2017	2016	2013	2011	2009
Pojišťovací makléři	782	783	782	728	640
Pojišťovací agenti	1 370	1 379	1452	1367	1186
Výhradní pojišťovací agenti	41 644	41 448	36 780	32 324	23 257
Vázaní pojišťovací zprostředkovatelé	12 794	12 823	12 676	12 278	10 965
Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé	114 969	111 394	98 728	85 845	55 084
Celkem poj. zprostředkovatelů	171 559	167 827	150 418	132 542	91 132

Zdroj: Česká národní banka, 2017

Největší konkurenti firmy FIPO-CZECH, s. r. o. s pobočkou v Pardubickém kraji a na severu Jihomoravského kraje:

- *Petrast, a. s.* (IČO: 26906538) – pojišťovací makléřská společnost od roku 2005
- *Partners Financial Services, a. s.* (IČO: 27699781) – finanční poradce od roku 2007
- *AC CORPORATE a. s.* (IČO: 25485491) – pojišťovací makléř od roku 2005
- *OK GROUP a. s.* (IČO: 25561804) – pojišťovací makléř, pojišťovací agent a samostatný likvidátor pojistných událostí od roku 1999
- *RESPECT, a. s.* (IČO: 25146351) – pojišťovací makléř od roku 1993
- *NPS GROUP s. r. o.* (IČO:25784242) – pojišťovací makléř od roku 1999

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Na základě údajů z předchozí tabulky lze jasně říci, že hrozba vstupu nových pojišťovacích zprostředkovatelů, tedy konkurentů, je poměrně vysoká. Ovšem záleží na konkrétním druhu pojišťovacího zprostředkovatele, jelikož pro každého pojišťovacího zprostředkovatele jsou rozdílné podmínky a nároky, které musí být splněny, aby tuto činnost mohl vykonávat. Hlavními bariérami vstupu do odvětví je podmínka zápisu v registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí, a také musí splnit podmínku důvěryhodnosti a dosáhnout určitého stupně vzdělání. Nejsnadněji do daného oboru může vstoupit vázaný pojišťovací zprostředkovatel, podřízený pojišťovací zprostředkovatel, výhradní pojišťovací agent a samotný likvidátor pojistných událostí, jelikož k vykonávání činnosti jim stačí pouze dosažení základního kvalifikačního stupně, což není tak náročné oproti pojišťovacím agentům. Ti musí mít střední kvalifikační stupeň

a makléři dokonce musí dosáhnout toho nejvyššího kvalifikačního stupně. Další bariéra vstupu pro potencionální konkurenty může mít podobu nedůvěry veřejnosti k novému neznámému zprostředkovateli, protože sektor pojišťovnictví je z velké části založen na důvěře a dobrém vztahu mezi klientem a pojišťovacím zprostředkovatelem. Stávající pojišťovací zprostředkovatelé velice dbají na budování důvěry a dobrých vztahů s klienty, což následně vytváří u veřejnosti dobré jméno firmy. Spokojený klient předává reference o firmě svému okolí. Na druhou stranu i nespokojený klient předává své reference o firmě, ovšem jen ty záporné, a to širšímu okolí a s mnohem větší intenzitou.

Zakladatelé potencionálních pojišťovacích zprostředkovatelů či jejich následní zaměstnanci mohou být absolventi středních, vyšší a vysokých ekonomických škol. Dle Českého statistického úřadu studovalo v roce 2015/2016 ekonomické střední školy 28 300 studentů, vyšší ekonomické odborné školy 2 567 studentů a vysoké školy s ekonomickým zaměřením 69 492 studentů. Myslím si, že počet studentů ekonomického směru je poměrně značný, takže to jen potvrzuje mou domněnku, že hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká. Především proto, že pojišťovnictví se řadí k poměrně lukrativním oborům, kde se dají vydělat slušné peníze.

HROZNA SUBSTITUTU

Substituty některých pojistných produktů mohou být peněžní rezervy, které si lidé sami vytvoří. A to buďto prostřednictvím peněžních vkladů do investičních a spořicíh produktů, nebo odkládáním peněz ze svého výdělku tzv. „*pod polštář*“, kde si za čas vytvoří peněžní rezervu. V případě vzniku škody nebo potřeby hradí z vytvořené rezervy vzniklé náklady, které by jinak krylo pojištění, pokud by nebylo substituováno. Ovšem některé pojistné produkty substituovat nejde, jelikož jsou ze zákona povinné (např. pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla).

Substituce pojistných produktů pomocí vytvořené pojistné rezervy je dosti riziková, protože vytvoření této rezervy trvá dlouhý časový horizont. Ovšem škoda, kterou budeme muset například jako viník uhradit, může vzniknout kdykoliv, i v čase, kdy člověk žádnou finanční rezervou ještě nedisponuje. Další problém spočívá v tom, že člověk peníze například na uhrazení škody potřebuje v krátkém čase, kdežto výběr peněz z investičních či spořicíh produktů může být zdlouhavý, či v daný okamžik nemožný. U peněžní rezervy vytvořené odkládáním peněz tzv. „*pod polštář*“ také hrozí riziko inflace, či častá regulace množství peněz v ekonomice, viz. nedávno Českou národní bankou ukončená peněžní intervence. Takto naspořené peníze v čase ztrácejí svoji hodnotu a na rozdíl od peněz vložených do investičních produktů se sami nezhodnocují.

Praktickým příkladem může být substituce havarijního pojištění finanční rezervou, která je uložena na běžném bankovním účtu. Člověk, který si takto nahrazuje havarijní pojištění, spoléhá na to, že při havárii opraví svůj vůz prostřednictvím svých naspořených finančních prostředků.

5.4.3 Identifikované příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI

1. *Sociální média* – Sociální média v dnešní době velmi ovlivňují společnost, protože je denně využívá mnoho lidí. Firma by prostřednictvím zřízeného profilu sdílela informace týkající se pojišťovnictví. V důsledku toho by si mohla vybudovat důvěru u mnoha lidí, kteří by se poté mohli stát potencionálními zákazníky.
2. *Novela Zákona o dani z příjmu* – Informování klientů o novele zákona. Díky tomu je možnost získat dodatečné provize i z již uzavřených smluv životního pojištění, a to i proto, že novela zvýšila limit ročního příspěvku zaměstnavatele zaměstnanci na životní pojištění a zvýšila i limit, který si zaměstnanec může odepsat od daňového základu.
3. *Internetová reklama* – Zviditelnění se prostřednictvím internetové reklamy, tím pádem potencionální zisk nových zákazníků.
4. *Nové informační technologie* – Pořízení nových moderních informačních technologií by umožnilo zaměstnancům poskytnout klientům ten nejvyšší servis a vykonávat svoji práci efektivněji.
5. *Komplexní finanční poradenství* – Partnerství s jinou společností, z čehož by plynula možnost poskytovat svým klientům komplexnější služby v oblasti financí.
6. *Vzdělávání veřejnosti* – Díky vzdělávání veřejnosti v oblasti pojišťovnictví by mohli lidé pociťovat novou potřebu nějakého pojištění.
7. *Sponzoring* – Sponzorování sportovních týmů, společenských akcí atd. by vedlo ke zvýšenému povědomí o firmě.
8. *Výběrová řízení veřejných zakázek* – Sledování a přihlašování se do výběrových řízení. Pokud by výběrové řízení firma vyhrála, rozrostlo by se firemní klientské portfolio.
9. *Společenské akce v regionu* – Zaměstnanci by mohli na společenských akcích získat nové kontakty nebo přijít do styku s lidmi, které by za normálních okolností nepotkali. V důsledku toho by mohli pro firmu získat nové klienty.

HROZBY

1. *Novela Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí* – Hrozba v podobě zvýšené doby, po kterou se musí při vypovězení smlouvy životního pojištění vracet poměrná část provize.
2. *Velká konkurence mezi pojišťovacími zprostředkovateli* – Mnoho pojišťovacích zprostředkovatelů, díky tomu vyšší pravděpodobnost, že klient přejde k někomu jinému.

3. *Pojištění po internetu* – V posledních letech je trend pojišťovat se po internetu. Pro velké množství lidí je to pohodlnější způsob, jak se pojistit, a tím pádem vynechávají pojišťovacího zprostředkovatele a vše si řeší sami.
4. *Nové nebo novelizace stávajících zákonů* – Hrozba v podobě vzniku nových zákonů nebo úpravě stávajícího zákona, která nějakým způsobem omezí či znevýhodní činnost pojišťovacích zprostředkovatelů.
5. *Rozmach finančních poradců (komplexnost služeb)* – Rostoucí počet finančních poradců, kteří nabízejí komplexnější služby v oblasti financí, rovněž pojišťovací zprostředkovatelé.
6. *Potencionální ekonomická krize* – V důsledku ekonomické krize by lidé mohli vypovídat a ukončovat smlouvy, z důvodu nedostatečných finančních prostředků.
7. *Rozvázání partnerské smlouvy se stávajícími pojišťovny* – Kvůli rozvázání partnerské smlouvy s pojišťovnou by firmě mohla hrozit ztráta klientů.
8. *Nevykonání doškolovacího kurzu* – V důsledku nevykonání doškolovacího kurzu by zaměstnanec firmy nemohl vykonávat svoji činnost jako doposud.
9. *Kontrola či pokuta od ČNB* – Při kontrole by ČNB mohla odhalit chyby či nesrovnalosti a díky tomu by udělila firmě pořádkovou pokutu, nebo při hrubém porušení pravidel by pozastavila činnost.
10. *Datová schránka* – Nepřečtení zprávy v datové schránce by firmě přineslo potíže, například v důsledku nezaplacení faktury (vznik penále atd.).

5.5 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku blíže definuje jeho schopnosti, tedy určí jeho silné a slabé stránky. Dále se analyzují zdroje, které má podnik k dispozici a také se vyhodnocuje, jakým způsobem a do jaké míry tyto zdroje firma využívá. Vnitřní prostředí jsem analyzoval pomocí modelu „7S“ firmy McKinsey a rovněž skrze finanční analýzu poměrových ukazatelů.

5.5.1 Model „7S“ firmy McKinsey

STRATEGIE

Základ úspěchu v pojišťovnictví je založen na vysoké odborné způsobilosti pojistitele a také na dobrých vztazích a vzájemné důvěře s klientem. Firma FIPO-CZECH, s. r. o. buduje svoji důvěru u klientů především přes poskytování pravdivých informací a díky tom, že se drží motto: „Odbornost, pravdivost, spolehlivost, dobré vztahy a nadšení.“

V první řadě je firemní strategií zajištění kvalitní služby pro své klienty, což je základ pro dlouhodobou spolupráci. Vysoce odborné služby a servis si vyžadují zejména pojištění podnikatelských subjektů, které tvoří nejvýznamnější složku firemního portfolia. Díky výše zmíněným faktorům se zaměstnanci firmy neustále

vzdělávají a absolvují každoročně několik odborných kurzů a školení. V oblasti pojišťovnictví dochází velmi často ke změně legislativy. Dále je nutné sledovat vývoj makroekonomických veličin a pojistných produktů, které se neustále mění. V rámci této strategie firma také klade důraz na sledování moderních trendů v oblasti výpočetní techniky, protože chce zlepšovat a zrychlovat svoji formu elektronické komunikace s klienty i pojišťovnami a tvořit online nabídky a smlouvy.

Firemní strategie do budoucna spočívá v udržení stávajícího kmene klientů, jelikož firma pojišťuje zdravé firmy, které se neustále rozrůstají, z čehož vyplývá stálá poptávka po pojistných produktech v důsledku rozrůstání jejich majetku.

Dále firma v rámci svého budoucího strategického plánu hodlá rozšířit pracovní kolektiv o mladého a perspektivního obchodního specialistu, který by mohl oslovovat nové zákazníky. Důvodem tohoto plánu je zvyšování firemního podílu na trhu a také vysoká vytíženost klíčových zaměstnanců firmy, kteří se starají o velká průmyslová rizika. Pracovníci firmy mají schopnost získat nové klienty, ovšem díky velké pracovní vytíženosti tyto šance zatím nezužítkovávají tak, jak by mohli.

Firemním cílem všech strategií je mít co největší počet spokojených zákazníků, dobré jméno společnosti v regionu a kvalitní a férové vztahy se všemi obchodními partnery.

STYL VELENÍ

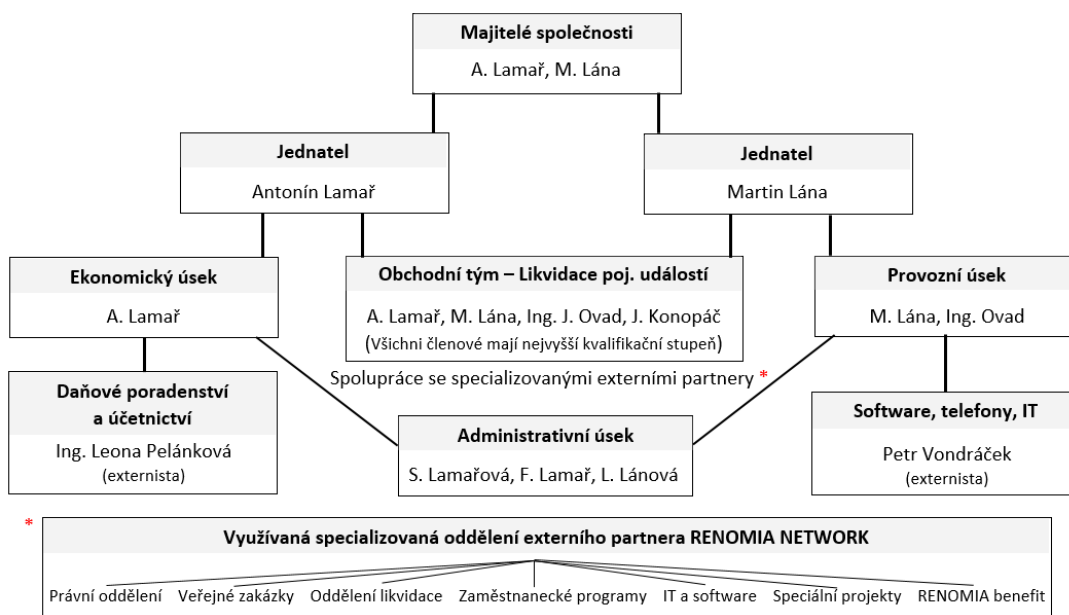
Vedení firmy se vyznačuje demokratickým stylem, každý zaměstnanec má právo vyjádřit svoje názory k vedení a strategii firmy a ke vztahům s obchodními partnery. Každý názor je vyslyšen a analyzován, pokud návrh slouží k rozvoji firmy, velmi často bývá realizován.

Každý týden ve firmě probíhá pravidelná porada, kde se řeší jak krátkodobé, tak i dlouhodobé strategické úkoly. Kontrolují se týdenní obchodní výsledky, nové sjednané smlouvy, stavy pojistných událostí, storna pojistných smluv a neplatiči pojistného, za účelem jejich upozornění. Dále se probírá běžná administrativní agenda, a také se konzultují nové pojistné produkty.

Vzhledem ke skutečnosti, že všichni zaměstnanci ve firmě působí dlouhodobě a každý den spolu přicházejí do kontaktu z důvodu malosti firmy, jsou jejich vzájemné vztahy na přátelské úrovni. Díky tomu je ve firmě vytvořená přátelská atmosféra, která je základem kvalitních pracovních výkonů.

Kontakt se zákazníky probíhá prostřednictvím osobních schůzek většinou u klienta, nebo v sídle firmy. Pokud klient či obchodní partner navštíví firmu FIPO-CZECH, s. r. o. v jejím sídle, pak komunikace probíhá v jednací místnosti, kde je klientovi nabídnuto drobné občerstvení. Firma se svojí dlouhodobou klientelou jedná na základě dobrých vzájemných vztahů a důvěry prověřené časem, na úrovni přátelského vztahu nebo případně na úrovni profesionálně odborného vztahu. K novým zákazníkům firma přistupuje přátelsky, hlavním cílem je vytvoření vzájemné důvěry.

STRUKTURA



Obr. 10 Organizační struktura firmy FIPO-CZECH, s. r. o.

Majitelé/jednatelé společnosti jsou současně obchodními specialisty. Jejich práce převážně spočívá ve správě pojistných smluv a v řešení pojistných událostí nejvýznamnějších klientů. Další dva členové obchodního týmu mají na starosti jednání s ostatními klienty, přípravu nabídek pojištění, jednání s pojišťovnami, zpracování podkladů, vyřizování pojistných událostí, spolupráci s klientem při likvidaci pojistné události a případné pořizování fotodokumentace. Dále zpracovávají a vyhodnocují další nabídky od pojišťoven a na základě toho doporučují klientům ty nejvýhodnější.

Jednatel firmy Antonín Lamař má dále na starosti ekonomický úsek, kde se stará o firemní účty vedené u bankovních institucí, zajišťuje vyplácení výplat, eviduje příjem provizí od pojišťoven a jejich následné rozdělení, stará se o platby faktur apod. V rámci těchto činností spolupracuje s externí firmou, která zajišťuje jak daňové poradenství, tak i účetnictví a mzdy firmy. Spolupráce trvá od roku 2002. Díky tomu externista plně rozumí firemním činnostem a dokonale se orientuje v poměrech, které ve firmě panují, což napomáhá k bezchybně odvedené práci.

Druhý jednatel firmy Martin Lána má na starosti, kromě činnosti obchodního specialisty, i provozní úsek. Zde se stará o zajištění telefonních služeb a internetu, eviduje a archivuje smlouvy nejvýznamnějších klientů a smlouvy s pojišťovnami, které stvrzují obchodní partnerství. Ve spolupráci s externistou, specializujícím se na výpočetní techniku, zajišťují chod provozního systému a software firmy. Dále výše zmíněný externista spravuje firemní servery, IT technologie a zajišťuje vhodný výběr a následnou koupi nových PC, notebooku, telefonů, tiskáren atd.

Administrativní úsek má na starosti kopírování, skenování a zapisování smluv. Dále spravuje archív pojistných smluv, vyřizuje mailovou komunikaci, zajišťuje odesílání dopisů skrze poštovní pobočky, připravuje jednoduché pojistné kalkulace. Také zásobuje firmu kancelářskými potřebami a drobným občerstvením (minerální vody, káva, čaje). Při návštěvě klienta připravuje lehké občerstvení pro klienta. Dalo by se říci, že členové tohoto úseku dělají vše, co je v daný moment potřebné.

Další specializované oddělení zajišťuje firemní partner RENOMIA. Jednotlivé specializované úseky má na starosti speciální odborník společně se svým týmem. Tito odborníci jsou zaměřeni pouze na svoji oblast činnosti. Díky tomu se na ně firma může obrátit o pomoc při řešení speciálních případů. Specializované úseky spolupracují a radí firmě v právně obtížných situacích, nebo při zpracování veřejných zakázek, při zprávě webu, u zajištění speciálních nebo neobvyklých pojistných produktů, nebo působí jako podpora při vyřizování speciálně komplikovaných pojistných událostí.

Administrativní úsek většinou čeká na úkoly a na pokyny od ostatních členů firmy, ostatní úseky jsou takřka samostatné při výkonu práce.

SYSTEMY

Jeden z firemních kontrolních systémů spočívá ve vedení vlastní evidence všech pojistných smluv, které byly předány pojišťovně. Tyto záznamy jsou vedeny v PC. Systém funguje tak, že hotové a podepsané smlouvy se dopraví do pojišťoven. Pokud jsou nové smlouvy uzavřeny s pojišťovnami, které mají svoji pobočku ve Svitavách, administrativní pracovník odnáší smlouvy na pobočku pojišťovny a na pobočce si nechává vystavit potvrzení, že dané smlouvy předal. Pokud ovšem daná pojišťovna pobočku ve Svitavách nemá, administrativní pracovník je zasílá doporučeným dopisem přes Českou poštu a uschovává si podací lístek, kde Česká pošta potvrzuje odeslání dopisu. Tento systém slouží v takových situacích, kdy klientovi náleží pojistné plnění kvůli pojistnou událost, ovšem pojišťovna jeho smlouvu nemůže najít a tvrdí, že danou smlouvu od pojišťovacího zprostředkovatele neobdržela.

Další kontrolní systém eviduje v PC všechny uzavřené pojistné smlouvy a upozorňuje na jejich výroční dny a konce. Účelem systému je zabránit situacím, kdy se klient stane nepojištěným v důsledku konce jeho smlouvy, aniž by to on sám, nebo pojišťovací zprostředkovatel registroval. Dále systém eviduje informace o klientovi, o pojistných smlouvách a o pojištěných rizicích. Z toho plyne, že tento kontrolní systém je zároveň i provozním systémem. K tomu firma ještě pro jistotu shromažďuje všechny kopie originálních smluv v tištěné podobě ve svém archívu.

Provozní systém firmy je uložen na firemním serveru, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Na tento server se také ukládají veškerá zpracovaná data, data evidenčního systému pojistných událostí. Server je pravidelně zálohován na jiná média prostřednictvím IT externisty pro případnou havárii, aby nedošlo ke ztrátě dat. Prostřednictvím virtuální privátní sítě lze přistupovat na server kdekoliv

z jakéhokoliv přístroje, kde je nainstalován certifikát a je připojen na internet, což umožňuje využití při práci v terénu nebo případně při práci z domu.

Jako komunikační systém firma využívá mailovou komunikaci s vlastní emailovou doménou fipo-czech.cz. Emaily jsou vázány na tuto doménu, a díky tomu je veškerá mailová komunikace zálohována a evidována na emailovém serveru. Zálohu a evidenci zajišťuje firma, která se specializuje na uložení emailové korespondence a dodávky internetu. Dále ke komunikaci všichni zaměstnanci využívají služební počítače a chytré telefony. V počítačích firma využívá běžné verze operačních systémů Windows od firmy Microsoft, kde zejména používá balíček kancelářských programů Office. Prostřednictvím chytrých telefonů mohou zaměstnanci pořizovat v případě pojistné události fotodokumentaci poškozeného pojištěného majetku. Všichni zaměstnanci mají také možnost přístupu na internet, protože celé prostory firmy jsou pokryty Wi-Fi signálem, a také všichni disponují tarify s mobilním internetem.

Firma dále využívá online systémy a software pojišťoven a svého partnera RENOMIA, kde lze využít různé evidence pojistných smluv, kalkulační programy na výpočet nabídek pojištění atd.

SPOLUPRACOVNÍCI

FIPO-CZECH, s. r. o. je rodinná firma, kde jsou zaměstnanecké poměry a kooperace s externisty založeny na dlouhodobém dobrém vztahu.

Firma se skládá ze 7 zaměstnanců a 2 externistů. V nejpodstatnější složce firmy, tedy v obchodním úseku, pracují 4 zaměstnanci. Všichni tito zaměstnanci působí v oblasti pojišťovnictví déle než 15 let a disponují vysokou odborností v podobě makléřské zkoušky nejvyššího kvalifikačního stupně. V administrativním úseku pracují zbylí tři pracovníci, z toho jeden pracovník disponuje vyšším odborným vzděláním v ekonomickém oboru a další je studentem vysoké školy zaměřené na ekonomickou oblast. Student a jeden pracovník jsou zaměstnání na poloviční úvazek, zbytek pracovníků je zaměstnán na plný úvazek. Všichni zaměstnanci se během roku účastní mnoha kurzů a školení. Zaměstnanci během roku pobírají mzdu jednou měsíčně v konstantní výši. Ve firmě je ovšem zavedené, že díky dobré ekonomické situaci podniku, v prosinci dostávají zaměstnanci mimořádné prémie.

Zaměstnanci mají mezi sebou velmi dobré až přátelské vztahy, což dokládá fakt, že je ve firemním kolektivu nastaveno, že pokud má někdo z firmy narozeniny nebo svátek, tak dostává od kolegů a firmy drobné dárky, a naopak oslavenec na oplátku donáší občerstvení.

Firma se snaží k zaměstnancům přistupovat jako k lidem, kteří mají svůj život a rodinu. Proto je vedení firmy vstřícné při poskytování mimořádného volna v době nemoci, dovolené, možnosti práce z domu např. v případě nemoci dětí. Když zaměstnanci vidí, že firma jim vychází vstříc v jejich osobních záležitostech, jsou ochotni pracovat i v případě potřeby přesčas a o víkend. Uvědomují si, že obdobné výhody by obtížně získali v jiné společnosti. Pro firmu je velmi důležité také dodržování morálních hodnot, v této oblasti se vedení firmy snaží jít příkla-

dem, protože když zaměstnanci vidí, že i vedení je dodržuje, tak pak i oni se chovají stejným způsobem.

Dále majitelé firmy sledují lidské potřeby zaměstnanců, co se týče rodiny, protože spokojený zaměstnanec, v rodinném a osobním životě, odvádí kvalitní práci. Díky tomu zaměstnavatelé vzhledem ke svým kontaktům v pojišťovnictví mohou získat pro zaměstnance přístup k levnému úvěru na koupi domu, nebo dokáží vyjednat se stavební firmou, kterou pojišťují, stavbu domu za nižší než obvyklou cenu. Pojišťovny sponzorují mnoho sportovních klubů a společenských akcí, v důsledku toho získává firma od pojišťoven v rámci dobrých vztahů vstupenky zdarma, které následně nabízí svým zaměstnancům. Firma také pořádá jednou až dvakrát do roka firemní večírek, který slouží ke stmelení kolektivu.

Firmou poskytované další zaměstnanecké benefity:

- Placení mobilního tarifu včetně mobilního internetu
- Poskytnutí chytrého mobilního telefonu a notebooku
- Možnost využití firemního auta
- Příspěvek na životní pojištění
- Flexibilní pracovní doba
- Možnost mimořádných cen pojištění, které pojišťovna umožňuje pro zaměstnance partnerů
- Výuka anglického jazyka (firmu v jejím sídle navštěvuje jednou týdně lektorka, a v kolektivu všech zaměstnanců probíhá 90 min. výuka anglického jazyka.)

SCHOPNOSTI

Firma díky dlouhodobým zkušenostem v oblasti v pojišťovnictví, buďto na straně občanského pojištění nebo na straně pojištění velkých průmyslových rizik a také díky spolupráci s partnerem RENOMIA, je schopna zprostředkovat pojištění veškerých pojistitelných rizik jak v České republice, tak i v zahraničí. Pojištění veškerých rizik dokáže firma sjednat pro občanskou sféru, pro nejvyšší průmyslové subjekty, a také i pro státní správu.

Dále firma dokáže pojistit velice obtížně pojistitelná rizika jako leteckou nebo lodní dopravu. V této sekci majetku dokáže pojistit sportovní letadla a ultralehká letadla, odpovědnosti z provozu lodě nebo letadla, také havarijní pojištění těchto strojů, které zahrnuje rizika jako odcizení, vandalismus atd. Zaměstnanci jsou dále schopni pojistit odpovědnost za výrobek či sjednat pojištění pohledávek, které kryje riziko, že odběratel pojištěné firmy pohledávku nezaplatí včas nebo vůbec.

Díky dlouhodobé praxi a zkušenostem dokážou zaměstnanci obchodního úseku vyčíslit z hlavy přibližnou výši pojistného u pojištění občanů. Na základě zkušeností a zhodnocení klientovi finanční situace, umí také vyhodnotit jeho potřeby zajištění a doporučit mu ten správný pojistný produkt. Jelikož obchodní specialisté, se za svoji firemní kariéru účastnili nespočet jednání s klienty, na tomto základě dokáží odhadnout klienta. Také znají know-how, jak vystupovat při jednání s lidmi.

SDÍLENÉ HODNOTY

Zaměstnanci firmy jsou sportovně založení, všichni dělali nebo dělají nějaký kolektivní sport a z toho důvodu jim nedělá problém pracovat v kolektivu. Díky tomu zaměstnanci tvoří tým a podle toho se chovají. Navzájem se podporují a respektují, jsou schopni a ochotni zaskočit jeden za druhého a každý zná svoji roli v pracovním týmu. Jejich sdílenou hodnotou je týmovost a férová bojovnost.

Další sdílenou hodnotou všech zaměstnanců je podpora ekologie a celková podpora regionu, ve kterém se firma nachází. Díky tomu všichni zaměstnanci třídí odpad do speciálních košů, které se poté vyváží na místní dvůr sběrných surovin. Firma v rámci podpory regionu finančně podpořila zbudování Babyboxu ve Svitavské nemocnici a poté koupila strom, který se vysadil v budovaném parku Patriotů, také ve Svitavách.

Dále si firemní pracovníci uvědomují, že pro plnohodnotný život je důležité pevné zdraví, proto firma finančně podporuje nemocné. Jejich společnou hodnotou je solidárnost. Firma přispívá více společností, ale v menších částkách. Konkrétně jde o podporu nadačního fondu Noma, Lékařů bez hranic, Sdružení invalidů ve Svitavách a Masarykova onkologického ústavu.

Jelikož většina zaměstnanců má rodinu a několik dětí, další firemní sdílenou hodnotou je podpora a výchova mládeže. Firma finančně podporuje mládež volejbalového oddílu, turistický oddíl TOM Zálesák a mladé šachisty v Lanškrouně.

Všichni členové také sdílí firemní kulturu, která spočívá v čistém pracovním prostředí, přátelském jednání a dobrých osobních vztazích spojených s dodržování základních morálních hodnot.

5.5.2 Finanční analýza poměrových ukazatelů

Výpočet poměrových ukazatelů vychází z dat uvedených v rozvaze, výkazu zisku a ztrát společnosti FIPO-CZECH, s. r. o. od roku 2011 do 2015. Použité výkazy zisku a ztrát, rozvahy jsou uvedeny v příloze této práce.

Ukazatele rentability

Vypočtené výsledky ukazatelů jsou v procentním vyjádření a matematicky zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

Tab. 6 Vypočtené ukazatele rentability ROE, ROS a ROA

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
ROE (%)	11,7	14,8	13,7	14,4	19,2
ROS (%)	12,9	16,9	14,1	11,9	14,1
ROA (%)	11,7	15,7	14,3	13,4	18,3

Zdroj: Firemní rozvahy a výkazy zisku a ztrát

Z tabulky číslo 6 je patrné, že firma vykazovala za posledních pět let pokaždé zisk, jelikož všechny vypočtené hodnoty jsou kladné, což svědčí o dobré kondici firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – Z ukazatele ROE vyplývá, že firma za několik posledních let poměrně významně zhodnocuje svým majitelům vložený kapitál. V roce 2015 přinesla firma svým majitelům největší zhodnocení vlastního kapitálu za posledních pět let, a to 19,2 %. Tento jev nastal zejména díky tomu, že firma snížila množství vlastního kapitálu, od roku 2013 o 1 273 000 Kč, prostřednictvím rozdělení nerozděleného zisku minulých let. A také v důsledku toho, že zvýšila svůj roční výsledek hospodaření na takovou hodnotu, která se takřka přiblížila hodnotě z roku 2013, jenž byla za danou sledovanou časovou řadu nejvyšší.

Rentabilita tržeb (ROS) – Tento ukazatel nabývá kladných hodnot v celé časové řadě, dokonce má ve všech sledovaných letech vyšší hodnotu než doporučených 10 %. V porovnání s ostatními pojišťovacími makléři, kteří se nachází v regionu působnosti firmy, si společnost FIPO-CZECH, s. r. o. vede buďto srovnatelně dobře nebo o poznání lépe. Firma *Petras, a. s.* měla v roce 2015 hodnotu ROS 3,1 %, což je za poslední tři roky nejnižší hodnota této firmy. Rentabilita tržeb firmy *Partners Financial Services, a. s.* se během posledních čtyř let pohybovala v intervalu od 6 do 8 %. Lepší hodnoty ROS dosáhla firma *OK GROUP a. s.*, u které ROS v roce 2015 dosáhl hodnoty 18,1 %, což je jejich nejvyšší hodnota za poslední tři roky.

Rentabilita aktiv (ROA) – Hodnota ukazatele, který ukazuje, jak se zhodnocují firemní peníze v aktivech, se pohybovala v posledních letech nad 11 % a v roce 2015 byla jeho hodnota 18,3 %. V posledním roce došlo k růstu tohoto ukazatele, což je pro firmu dobrá zpráva. V porovnání s konkurencí, byla výše tohoto ukazatele v roce 2015 u firmy *Petras, a. s.* 8,5 %, u firmy *Partners Financial Services, a. s.* 17,7 % a u firmy *NPS GROUP s. r. o.* 16,6 %.

Ukazatele likvidity

Vypočtené hodnoty jsou bezrozměrné veličiny a jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

Tab. 7 Vypočtené ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná	8	8,6	6,1	5,3	5,3
Pohotová	8	8,6	6,1	5,3	5,3
Okamžitá	7,7	7,7	5,3	4,4	4,6

Zdroj: Firemní rozvahy a výkazy zisků a ztrát

Když se podíváme na všechny ukazatele likvidity, tak vidíme, že likvidita od roku 2011 klesla zhruba na 58 % původní hodnoty z roku 2011. Tento fakt byl způsoben zejména postupným rozdělováním části nerozděleného zisku majitelům a zvýšením hodnoty krátkodobých závazků. Navzdory tomu nejsou pro majitele společnosti výše uvedené hodnoty pozitivní, jelikož jsou mnohem větší než doporučené. Doporučené hodnoty u běžné likvidity se nachází v intervalu od 1,6 do 2,5, u pohotové likvidity se pohybují od 0,8 do 1,2 a u okamžité likvidity se nachází v intervalu od 0,2 do 0,5. Dále můžeme vidět, že hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou

u firmy identické. Tento jev je zapříčiněn tím, že firma při své činnosti neudrhuje a ani nevyrábí žádné zásoby.

Vysoké hodnoty likvidity jsou způsobené tím, že firma drží zbytečně mnoho finančních prostředků. Výhodnější by pro ni bylo snížit svoji likviditu a dané finance investovat do finančních instrumentů, kde by se finanční prostředky zhodnocovaly. Na základě vypočtených hodnot lze říci, že firma využívá poměrně hodně konzervativní strategii, díky které je schopna platit veškeré své závazky bezproblémově, což oceňují věřitelé. Jedním z důvodů držení vyšší finančních prostředků na účtu může být to, že při předčasném vypovězení životního pojištění musí firma vrátit klientovi zpětně poměrnou část inkasované provize.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou v procentním vyjádření a jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

Tab. 8 Vypočtené ukazatele zadluženosti firmy

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	14,1	13,3	16,3	24,8	23,4
Míra zadluženosti (%)	19,6	15,3	19,5	33	31
Úrokové krytí	198	1092	1292	7689	2183

Zdroj: Firemní rozvahy a výkazy zisku a ztrát

Celková zadluženost – Optimální velikost celkové zadluženosti se uvádí v rozmezí od 30 do 55 %. Jak vidíme, v časové řadě se firemní hodnoty nachází pod doporučenou hranicí 30 %. I když v posledních letech se firma blížila dolní hranici, a to zejména díky tomu, že v roce 2014 pořídila na úvěr firemní auto. Ovšem po splacení úvěru celková zadluženost firmy opět klesne. Nižší míra využití cizího kapitálu je opět dána konzervativní strategií firmy.

Míra zadluženosti – Za základní bezpečnou míru zadluženosti lze považovat 40 % cizího kapitálu v poměru k vlastnímu. Jak lze vidět v tabulce číslo 8, firma splňuje tuto bezpečnou míru a postupem času po splacení úvěru ji bude splňovat mnohem více. Díky tomu bude pro firmu v budoucnu méně náročné získat bankovní půjčku, jelikož míra zadluženosti je pro banky důležitý ukazatel, podle kterého se rozhodují, zda danou půjčku poskytnou nebo ne.

Úrokové krytí – Tento ukazatel nám říká, kolikrát je firma schopna krýt úroky z poskytnutých úvěrů svým výsledkem hospodaření za dané účetní období. Jak vidíme z tabulky firma dokáže bezproblémově krýt své úroky, jelikož všechny hodnoty několikanásobně převyšují 100 %. Z toho plyne, že si firma může dovolit další úvěry, jelikož bude schopna splácet úrokové platby.

Ukazatele aktivity

Hodnoty ukazatele obrát aktiv udávají počet obrátů aktiv za jeden rok a jsou matematicky zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Hodnoty zbylých dvou ukazatelů aktivity jsou uvedeny ve dnech. Výsledky doby splatnosti pohledávek jsou zaokrouhleny na celé dny vždy směrem nahoru a výsledky doby splatnosti závazků jsou zaokrouhleny na celé dny vždy směrem dolů.

Tab. 9 Vypočtené ukazatele aktivity

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Roční obrát aktiv	0,75	0,76	0,82	1,1	1,04
Doba splatnosti pohledávek ve dnech	15	50	58	61	44
Doba splatnosti závazků ve dnech	57	55	72	66	59

Zdroj: Firemní rozvahy a výkazy zisku a ztrát

Obrát aktiv – Doporučená minimální hodnota obrátu aktiv je 1, čím je hodnota vyšší, tím pro společnost lépe. Jak lze vyčíst z tabulky číslo 9, firma během posledních let svůj roční obrát aktiv zvyšovala a od roku 2014 se přehoupla přes doporučenou minimální hranici, kolem které se poslední dva zaznamenané roky pohybuje. V porovnání s konkurencí si firma nevede tak dobře, jelikož společnost *Partners Financial Services, a. s.* měla v roce 2015 hodnotu tohoto ukazatele 1,8 a firma *Petras, a. s.* vykazovala v totožném roce hodnotu 2,3. Nízká hodnota obrátu aktiv firmy *FIPO-CZECH, s. r. o.* je opět způsobena tím, že firma drží zbytečně mnoho peněžních prostředků. Pokud firma bude pokračovat v trendu minulých let, tedy ve zvyšování ročních tržeb a zároveň sníží množství svých finančních prostředků, její obrát aktiv se zvýší, a tím pádem se přiblíží hodnotám konkurence.

Doba splatnosti pohledávek – Jak můžeme vidět z časové řady, počet dnů, za které jsou splaceny firemní pohledávky, není konstantní. Je to dáno zejména tím, že každá partnerská pojišťovna vyplácí provize k rozdílnému datu. Navíc data výplat provizí od pojišťovny se každý rok mění, proto můžeme v časové řadě vidět neustále každoroční změny.

Doba splatnosti závazků – Opět jako u doby splatnosti pohledávek můžeme vidět, že doba splatnosti firemních závazků není každoročně stála, jelikož firma platí své závazky nerovnoměrně v intervalu od 55 do 72 dnů.

Pokud porovnáme doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků, je zřejmé, že v posledních pěti letech nebyla doba splatnosti závazků nižší než doba inkasa pohledávek. Z toho opět plyne, že firma nemá problémy s placením svých závazků. K tomu ještě nebyl brán v úvahu fakt, že firma disponuje velkým množstvím finančních prostředků.

5.5.3 Identifikované silné a slabé stránky firmy

SILNÉ STRÁNKY

1. Využívání komplexního kalkulátoru autopojištění
2. Stálé prostory
3. Kvalitní a spolehlivý zaměstnanci
4. Dobrý a silný pracovní kolektiv
5. Členství v RENOMIA NETWORK
6. Kontrolní a provozní systémy
7. Zaměstnanecké benefity
8. Znalost regionu
9. Více jak 20letá působnost majitelů v pojišťovnictví
10. Dobré jméno firmy
11. Významný partner pro pojišťovny
12. Firemní server a možný přístup na něj mimo pracoviště
13. Každoročně kladný výsledek hospodaření

SLABÉ STRÁNKY

1. Slabá propagace, nevyužívání reklamy
2. Nevyužívání sociálních sítí
3. Vysoká pracovní vytíženost klíčových pracovníků
4. Nevyužití všech možných příležitostí k získání nových klientů
5. Závislost na partnerství s pojišťovnami
6. Regionální působnost, především pouze Pardubický a Jihomoravský kraj

5.6 Matice SWOT

Tab. 10 Matice SWOT

	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociální média 2. Novela Zákona o dani z příjmu 3. Internetová reklama 4. Nové informační technologie 5. Komplexní finanční poradenství 6. Vzdělávání veřejnosti 7. Sponzoring 8. Výběrová řízení veřejných zakázek 9. Společenské akce v regionu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novela Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí 2. Velká konkurence mezi pojišťovacími zprostředkovateli 3. Pojištění po internetu 4. Nové nebo novelizace stávajících zákonů 5. Rozmach finančních poradců (komplexnost služeb) 6. Potencionální ekonomická krize 7. Rozvázání partnerské smlouvy se stávajícími pojišťovnami 8. Nevykonání doškolovacího kurzu 9. Kontrola či pokuta od ČNB 10. Datová schránka
Silné stránky (S)	Strategie SO (maxi-maxi)	Strategie ST (maxi-mini)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Využívání komplexního kalkulátoru autopojištění 2. Stálé prostory 3. Kvalitní a spolehlivý zaměstnanci 4. Dobrý pracovní kolektiv 5. Členství v RENOMIA NETWORK 6. Kontrolní a provozní systémy 7. Zaměstnanecské benefity 8. Znalost regionu 9. Více jak 20letá působnost majitelů v pojištnictví 10. Dobré jméno firmy 11. Významný partner pro pojišťovny 12. Firemní server 13. Každoročně kladný výsledek hospodaření 	<ol style="list-style-type: none"> A) Spolupráce s investiční společností (10. S, 12. S, 5. O) B) Spolupráce s realitní makléřskou firmou (10. S, 12. S, 5. O) C) Koupě tabletů a přenosných tiskáren (1. S, 6. S, 13. S, 4. O) 	<ol style="list-style-type: none"> D) Partnerství s dalšími pojišťovnami (5. S, 11. S, 12. S, 9. S, 2. T, 7. T) E) Kalkulace pojištění přes firemní webové stránky (1. S, 5. S, 9. S, 5. T, 2. T, 3. T)
Slabé stránky (W)	Strategie WO (mini-maxi)	Strategie WT (mini-mini)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Slabá propagace, nevyužívání reklamy 2. Nevyužívání sociálních sítí 3. Vysoká pracovní vytíženost klíčových pracovníků 4. Nevyužití všech možných příležitostí k získání nových klientů 5. Závislost na partnerství s pojišťovnami 6. Regionální působnost, především pouze Pardubický a Jihomoravský kraj 	<ol style="list-style-type: none"> F) Propagace prostřednictvím sponzoringu, reklamy a sociálních sítí (1. W, 2. W, 1. O, 3. O, 6. O, 7. O) 	<ol style="list-style-type: none"> G) Přijmutí nového zaměstnance na pozici obchodního specialisty (3. W, 4. W, 6. W, 2. T, 9. T, 10. T) H) Vytvoření PowerPoint prezentace o firmě pro rozeslání emailem (1. W, 4. W, 2. T, 3. T, 5. T)

5.7 Návrh vhodné strategie – Propagace firmy prostřednictvím sponzoringu, reklamy a sociálních sítí

Strategie spočívá v navržení firemní propagace, jejímž hlavním cílem bude zvýšit povědomí o firmě, a to především ve Svitavách a v přilehlých okolních městech Pardubického kraje. Na tento region se firma nejvíce zaměřuje. V důsledku propagace by firma mohla získat nové zákazníky, aniž by je musela sama aktivně vyhledávat. Firmu by si potenciální klienti, zájemci o pojištění, vyhledali sami na základě propagace. V celkovém důsledku by propagace ušetřila firemním zaměstnancům časové náklady v podobě vyhledávání nové klientely. Díky tomu by se zaměstnanci mohli v ušetřeném čase věnovat jiným pracovním činnostem, firmě by se i tak zvyšoval pojistný kmen a tím pádem by rostl i firemní zisk.

Navržená propagace by proběhla prostřednictvím sponzoringu florbalového a basketbalového klubu ve Svitavách. Dále také skrze reklamu v měsíčníku Naše město, prostřednictvím roznosu propagačních letáků do domovních schránek a také skrze facebookový a instagramový účet. Nyní si níže rozebereme jednotlivé prostředky, prostřednictvím nichž bych propagace probíhala.

Sponzoring Florbalového Klubu Svitavy

Část strategie navrhuje sponzorovat tento klub, jelikož jeho A-tým hraje první florbalovou ligu, což je druhá nejvyšší tuzemská soutěž. Stejně vysoká nebo vyšší soutěž se hraje až v Pardubicích nebo Brně, z čehož plyne, že v okruhu asi 60 km se takto vysoká soutěž nehraje. Díky tomu chodí na domácí zápasy nejenom místní obyvatelé, ale také se na ně sjíždí mnoho fanoušků florbalu z celého regionu. Dle dat, získaných z oficiálních webových stránek České florbalové unie (www.ceskyflorbal.cz), odehrál mužský A-tým za poslední čtyři roky v první lize průměrně 13 domácích zápasů za rok. Každý domácí zápas je vysílán na internetových stránkách www.tvcom.cz. V průměru čtyř let přišlo na každý zápas 314 fanoušků. Z toho vyplývá, že průměrně mužský A-tým navštíví na domácích zápasech ročně 4 082 lidí.

Florbal Klub Svitavy nabízí pro své sponzory, kteří klubu přispějí částkou vyšší jak 5 000 Kč, možnost reklamního potisku hracích mantinelů. Práce spojená s koupí samolepky, potiskem v tiskařské firmě a nalepením na mantinel, stojí 1 000 Kč na jeden mantinel. Návrh potisku dodává zájemce o reklamu, nebo jej zdarma vytvoří tiskařská firma. Dále klub garantuje vystavení sponzorova loga na klubových internetových stránkách, na zápasových programech, které jsou před zápasem rozdány na sedačky v hale a na zadní straně trička, které nosí všichni hráči mužského A-týmu při rozcvičce před zápasem. Potištěné mantinely jsou klubem využívány tak dlouho, dokud nedojde k jejich technickému opotřebení. Z toho vyplývá, že propagace trvá déle než jeden rok, i když firma další rok sponzorsky klubu nepřispěje. Mantinely při svých domácích zápasech využívá nejenom mužský A-tým, ale i všechny ostatní věkové kategorie tohoto klubu, kde se ovšem počty diváků nezaznamenávají. Ostatní způsoby klubové propagace firmy jsou garantovány na jednu sezónu.



Obr. 11 Návrh potisku na mantinel

V této strategii se počítá s tím, že firma by si nechala potisknout dva mantinely a klubu by přispěla částkou 5 000 Kč. Z toho vyplývá, že propagace prostřednictvím svitavského florbalového klubu by firmu stála 12 000 Kč.

Sponzoring A-týmu svitavského basketbalového klubu

Tato část strategie navrhuje sponzorovat A-tým svitavského basketbalového klubu, který hraje nejvyšší tuzemskou basketbalovou soutěž Kooperativa NBL pod názvem DEKSTONE Tuři Svitavy. Stejně vysoká soutěž se opět jako u florbalu hraje nejbližší v Pardubicích nebo Brně. Díky tomu chodí na domácí zápasy nejenom místní obyvatelé, ale také se na ně sjíždí mnoho fanoušků basketbalu z celého regionu. Dle získaných dat, z oficiálních webových stránek České basketbalové federace (www.cbfcz.cz), odehrál mužský A-tým za posledních sedm let v Kooperativě NBL průměrně 20 domácích zápasů za sezónu. Každý domácí zápas je vysílán na internetových stránkách www.tvcom.cz. Z toho jsou navíc v průměru ročně dva domácí zápasy vysílány živě v České televizi na kanále ČT4 Sport. Během posledních sedmi let navštívilo za sezónu každý zápas Turů průměrně 629 diváků. Z toho vyplývá, že průměrně mužský A-tým navštíví na domácích zápasech ročně 12 580 lidí.

Basketbalový klub Svitavy nabízí pro sponzory A-týmu, kteří klubu přispějí částkou ve výši 10 000 Kč, možnost vystavení jednoho reklamního banneru, který bude viset pod tribunou na stěně. Dále se klub zavazuje vystavení sponzorova loga na klubových internetových stránkách a v zápasových programech, které jsou před zápasem, opět jako u florbalu, rozdány na sedačky v hale. Tato propagace za výše uvedenou cenu platí na jednu sezónu, tedy 9 měsíců.

Firma by zakoupila reklamní banner na internetové stránce www.justprint.cz. Výroba a potisk banneru, podle návrhu níže, by firmu stálo 1 014 Kč včetně DPH, doručení vybraná firma poskytuje zdarma.

Tento druh propagace bude tedy firmu stát 11 014 Kč na přibližně 9 měsíců. Pokud by se firma rozhodla další sezónu basketbalový A-tým nesponzorovat, banner by jí zůstal a mohla by ho využít k jiné propagaci.



Obr. 12 Návrh reklamního banneru

Reklama ve zpravodaji Naše město

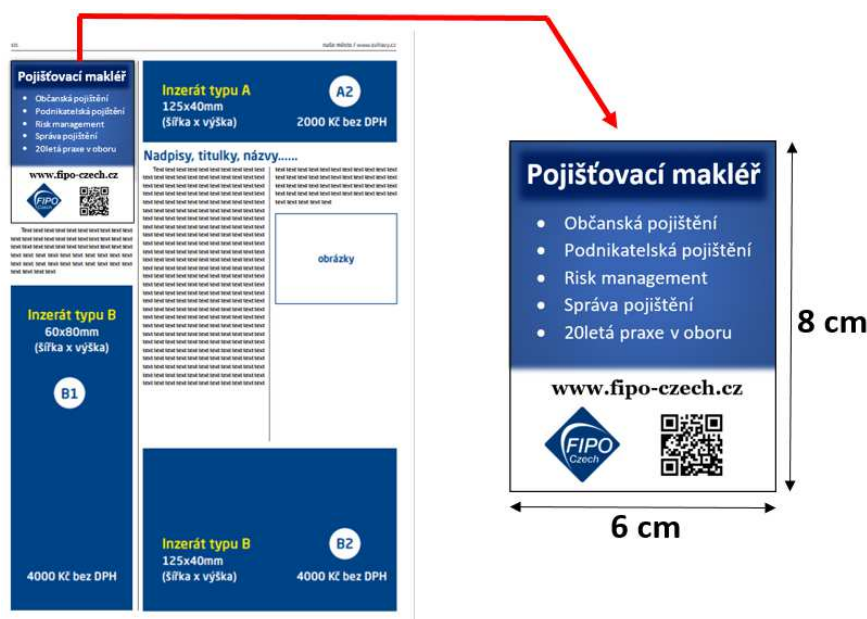
Tato část strategie navrhuje placenou inzerci ve zpravodaji Naše město, který zdarma vydává a distribuuje do domovních schránek město Svitavy jednou měsíčně, v nákladu 7 800 kusů. Ve zpravodaji jsou občanům města Svitavy poskytovány podrobné informace o dění ve městě, rozpisy nadcházejících akcí apod. Myslí si, že zpravodaj je pravidelně obyvateli Svitav čtený, a to i z toho důvodu, že je poskytován zdarma.

Město Svitavy nabízí dvě varianty inzerátů, každá varianta obsahuje dva rozměrové typy:

1. A1 – 60 mm x 80 mm (šířka x výška, nebo A2 – 125 mm x 40 mm (šířka x výška)
2. B1 – 60 mm x 160 mm (šířka x výška), nebo B2 – 125 mm x 80 mm (šířka x výška)

Inzerce v jednom čísle zpravodaje v obou typech varianty A stojí 2 420 Kč včetně DPH a oba typy varianty B stojí 4 840 Kč včetně DPH.

Firma by v této strategii zakoupila na půl roku inzerci ve variantě A1, tedy firemní reklama by se objevila v 6 vydáních časopisů. Z toho vyplývá, že měsíčník s firemní reklamou by se dostal do 7 800 svitavských rodin každý měsíc po dobu půl roku. Tento druh propagace by firmu vyšel na 14 520 Kč.



Obr. 13 Návrh designu a umístění reklamy
Zdroj: město Svitavy, 2017

Roznos propagačních letáků do domovních schránek

Tato část strategie navrhuje propagaci firmy skrze roznos propagačních letáků do domovních schránek ve městech Svitavy, Polička, Moravská Třebová, Česká Třebová, Litomyšl, Lanškroun, Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto a Choceň. Uvedená města byla vybrána na základě toho, že firma nejvíce zaměřuje svoji činnost na region Pardubického kraje v dojezdové vzdálenosti cca 40 km od Svitav. Zvolená města měla v této oblasti největší počet obyvatel.

Roznos v těchto vybraných městech si firma objedná na internetových stránkách (www.distribucni.cz) společnosti Česká distribuční. FIPO-CZECH, s. r. o. si u této společnosti ovšem objedná pouze roznos letáků, nikoliv tisk, ten provede jiná firma. Zvolená kampaň zasáhne podle online letákové samoobsluhy na výše zmíněných internetových stránkách celkově do 39 646 schránek. Od počtu schránek se odvíjí cena roznosu, která v tomto případě bude 12 607 Kč. Běžná rychlost distribuce letáků firmou je 2-3 dny. Firma také uvádí, že standardní doba pro předání letáků před začátkem distribuce je 3-4 dny. Nejbližší lokální sklady, kde se dají odevzdat vytištěné letáky pro kampaň, se nachází v Brně, Hradci Králové nebo Olomouci. Česká distribuční společnost garantuje sledování a kontrolu roznosu letáků na základě telefonické kontroly respondentů, kteří jsou dotazováni na doručení.

Tisk a dopravu letáků si firma objedná z internetového obchodu www.onlineprinters.cz. Celková objednávka bude činit 40 000 kusů letáků. Letáky budou velikost A5 na 90 gramovém křídovém papíru s oboustranným lesklým potiskem. Celková cena objednávky bude 9 562 Kč včetně DPH. Do firmy FIPO-CZECH, s. r. o. budou dopraveny zdarma. Výroba letáků od zadání objednávky trvá 3-4 pracovní dny.



Pojišťovací makléř od roku 2002

Poskytované služby:

- Poradenství
- Občanská pojištění
- Podnikatelská pojištění
- Kalkulace nabídek
- Výběr pojistitele
- Zastupování při poj. událostech
- Audit pojištění
- Risk management
- Mezinárodní služby

Partnerské pojišťovny:

- Kooperativa pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna, a.s.
- DIRECT pojišťovna, a.s.
- Generali Pojišťovna a.s.
- Allianz pojišťovna, a.s.
- UNIQA pojišťovna, a.s.
- ČSOB Pojišťovna, a.s.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.
- Slavia pojišťovna, a.s.
- AXA pojišťovna, a.s.

Obchodní tým:



Antonín Lamař
Tel: 725 779 995
E-mail: alamar@fipo-czech.cz



Martin Lána
Tel: 725 779 996
E-mail: mlana@fipo-czech.cz



Josef Konopáč
Tel: 725 779 997
E-mail: jkonopac@fipo-czech.cz



Ing. Jaroslav Ovad
Tel: 725 779 998
E-mail: jovad@fipo-czech.cz

www.fipo-czech.cz 

Myslíte si, že jste dobře pojištěni?

Udělejte si malý test a uvidíte:

- Oznámte nepříjemné události, které vám hrozí (1 - nejnižší; 5 - nejvyšší)
- Odpovězte si, zda jste proti událostem s udělenou známkou minimálně 4 a 5 pojištěni

Nepříjemné události	Známky	Pojištěno?
• Okradou mě na dovolené	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Vyhoří mi byt	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Vytopím souseda	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Stane se mi úraz s trvalými následky	1 2 3 4 5	ANO/NE
• V obchodě rozbije moje dítě televizor	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Způsobím dopravní nehodu	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Zlomím si nohu a budu měsíc doma	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Vyhodí mě z práce	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Dostanu vážnou nemoc	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Zemře živitel rodiny	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Kousne mě klíště či onemocním a budu invalidní	1 2 3 4 5	ANO/NE
• V práci rozbiju svěřený notebook	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Záplava mi vytopí dům	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Vichřice nebo krupobití mi zničí střechu	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Nějaký vandal mi poničí dům	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Zloději mi vykradou byt	1 2 3 4 5	ANO/NE
• Někdo mě přepadne	1 2 3 4 5	ANO/NE

Obr. 14 Návrh přední a zadní strany reklamního letáku

Tab. 11 Data k propagační kampani

Město	Počet obyvatel v roce 2016	Počet schránek podle firmy Česká distribuční	Vzdálenost od Svitavy v kilometrech	Přibližná dojezdová doba autem v minutách
Svitavy	17 005	6 119	0	0
Polička	8 783	3 513	17	18
Česká Třebová	15 710	5 656	23	23
Moravská Třebová	10 267	3 749	16	14
Litomyšl	10 043	3 658	22	22
Ústí nad Orlicí	14 226	5 116	32	34
Vysoké Mýto	12 404	4 773	38	37
Lanškroun	10 031	3 609	23	23
Choceň	8 786	3 453	39	46

Zdroje: www.distribucni.cz, www.mapy.cz, Český statistický úřad

V tabulce číslo 11 můžeme vidět, jaký počet obyvatel a schránek distribuce zasáhne v jednotlivých městech. Dále jsou zde uvedeny zajímavé údaje pro firmu o vzdálenosti a časové náročnosti, která bude plynout z potencionálních obchodů s novými zákazníky, které tato část propagace zasáhne. Celkově jednorázový roznoš letáků a jejich výrobou bude stát firmu 22 169 Kč. Firma nebude platit náklady navíc, spojené s dovozem hotových letáků do lokálního skladu distribuční firmy, jelikož minimálně jednou měsíčně někdo z členů firmy jede pracovně do Brna, kde se daný sklad nachází.

Založení Facebookového a Instagramového účtu

Tato poslední část strategie navrhuje propagaci firmy prostřednictvím založení firemního profilu na sociální síti Facebook a Instagram. Založení účtu na těchto sítích je bezplatné. O Facebookové a Instagramové účty by se staral jeden zaměstnanec z administrativního úseku firmy. Propagace by spočívala ve sdílení novinek a zajímavých informací z oblasti pojišťovnictví. Dále by na účtu byly sdíleny různé slevové akce a nabídky produktů pojišťoven. Díky tomu by firma mohla získat nové klienty.

V prvopočátku by se správce účtu zaměřil na získání co největšího počtu uživatelů, kteří by firemní profil sledovali. K tomu by firma mohla využít reklamní kampaně, které tyto sociální sítě nabízejí. Jde například o podporu příspěvků, které jsou sdíleny, tím pádem mají větší dosah, jelikož se zobrazí více uživatelům sociální sítě. Reklamní kampaně, které sociální sítě nabízejí, nejsou samozřejmě zdarma. Cena se odvíjí od velikosti a doby na kterou je kampaň naplánována. Tím pádem by záleželo na firmě, zda by se pro nějakou reklamní kampaň rozhodla nebo ne.

Celková strategie, která by měla zvýšit propagaci firmy, bude stát 59 703 Kč. Start propagace bych načasoval na konec září tohoto roku, jelikož v tomto období začne florbalovému i basketbalovému A-týmu sezóna. Díky tomu by všechny složky zvolené propagace začaly působit ve stejném času.

6 Diskuze

V bakalářské práci byly vytvořeny určité návrhy a doporučení pro firmu FIPO-CZECH, s. r. o., které vyplývají z matice SWOT. Pro vytvoření návrhů a doporučení bylo podstatné důkladně analyzovat vnější (makroprostředí, mikroprostředí) a vnitřní prostředí firmy. Informace potřebné pro analýzu makroprostředí byly získány především z internetových zdrojů. Informace pro rozbor mikroprostředí a vnitřního prostředí byly získány jednak z internetových zdrojů, ale převážně na základě dotazování a rozhovorů s majiteli firmy panem Antonínem Lamařem a Martinem Lánou.

První strategie navrhuje firmě spolupráci s investiční společností, která by byla založena na smluvním vztahu, kdy by se firma stala výhradním partnerem dané investiční společnosti v oblasti pojišťovnictví a naopak. V praxi by spolupráce probíhala prostřednictvím vzájemného doporučení partnerových služeb svým klientům. Pokud by klient využil služeb druhé firmy na základě doporučení, druhá firma by obdržela část provize, jejíž velikost by závisela na domluvených podmínkách. Výhoda této strategie pro firmu spočívá v tom, že by bez práce mohla získat na základě doporučení nové klienty a zároveň by stávajícím klientům, kteří chtějí investovat, mohla doporučit partnerovy služby, aniž by se zaměstnanci firmy museli vzdělávat v oblasti investic. Nevýhodou této strategie by ovšem mohlo být to, že se by se těžko identifikovalo, zda klienta doporučila partnerská firma nebo ne.

Další strategie je velice obdobná jako předchozí, jediný rozdíl nastává v tom, že spolupráce by probíhala s realitní makléřskou společností. Princip partnerské spolupráce by byl založen na stejném způsobu. Firma by díky tomu opět bezplatně získala novou klientelu, a to především i také proto, že u klientů realitních makléřských společností často s koupí nemovitosti vzniká potřeba majetkového pojištění. Obě strategie reagují na rostoucí trend poskytování komplexních služeb v oblasti financí.

Díky strategii, která navrhuje koupi tabletů a přenosných tiskáren pro členy obchodního týmu, by bylo možné u klienta přímo doma vypočítat nabídky ve srovnávací pojištění, vybrat tu nejlepší variantu a následně vytvořit, vytisknout a podepsat hotovou smlouvu. Prostřednictvím této strategie by se zlepšil firemní servis poskytovaných služeb a zároveň by se ušetřil čas i náklady spojené se sjednáním pojištění. Podle mého názoru strategie nemá žádné nevýhody, kromě jednorázové finanční náročnosti na pořízení této techniky.

Další strategie navrhuje partnerství s novými pojišťovnami. Partnerství by probíhala na stejné bázi jako všechny ostatní již uzavřená partnerství s pojišťovnami, tedy na smluvním vztahu, kde by byly ujednány všechny podmínky spolupráce (doba trvání partnerství, výše provizí atd.) Díky rozšíření množství partnerských pojišťoven by firma nabízela svým klientům širší portfolio pojistitelů, díky čemuž by opět zvýšila svůj poskytovaný servis. Mezi negativa této strategie bych zařadil investovaný čas, který zaberou jednání ohledně nového partnerství. Dalším záporem může být neznalost a následná nespokojenost se službami nové pojišťovny, a to jednak ze strany vedení firmy, ale také i ze strany klientů.

V posledních letech můžeme pozorovat expanzi pojištění přes internet. Tyto internetové stránky také často nabízejí nezávazný výpočet přibližné ceny pojištění na základě zadání potřebných údajů. Díky tomuto faktu byla navržena strategie v podobě umožnění kalkulace pojištění přes firemní webové stránky. Výpočet by probíhal tak, že návštěvník by vyplnil potřebné údaje pro výpočet nabídky pojištění do formuláře, ten by byl následně odeslán na firemní email, poté by byla zaměstnancem firmy vypočítána kalkulace pojistného, a na závěr by byla zpětně odeslaná nabídka zájemci na jeho uvedený email. Díky tomu by firma navíc získala časem databázi emailových adres, které by v budoucnu mohla nějakým způsobem využít, například pro rozeslání emailu s nabídkou nových produktů pojištění atd. Další pozitivum strategie spočívá v následování moderních trendů, kdy lidé nakupují přes internet takřka cokoliv. Dále pro firmu hraje i ten fakt, že žádná z konkurenčních firem takovou službu na svých internetových stránkách neposkytuje. Proto by to pro firmu mohla být konkurenční výhoda. Nevýhoda strategie spočívá ve finanční náročnosti, spojené jednak s předěláním webových stránek, ale také s tím, že někdo z firmy by musel sledovat požadavky na kalkulace a následně je zhotovovat. Navíc by firma neměla jistotu, zda daný klient následně u firmy sjednání pojištění. Pokud by pojištění nesjednal, předešlá práce by přišla vniveč.

Pracovní vytíženost klíčových pracovníků je dosti vysoká, tím pádem by bylo pro firmu strategické do budoucna přijmout nového pracovníka na pozici obchodního specialisty. V rámci této strategie by firma zvýšila svoji celkovou pracovní kapacitu a mohla by se více zaměřit na využití všech možných příležitostí k získání nových klientů, hlavně v oblasti podnikatelského pojištění, jehož správa je časově náročná. Možné riziko, které nese přijetí nového zaměstnance, spočívá v tom, že majitelé firmy by zaměstnance dokonale neznali. Z tohoto důvodu může dojít k poškození dobrého jména firmy v důsledku zaměstnancovi nezodpovědnosti nebo nedostatečné odborné způsobilosti.

Další strategie by spočívala ve vytvoření PowerPointové prezentace o firmě, která by byla zasílána na firemní emaily podnikatelským subjektům v Pardubickém a Jihomoravském kraji. Výhodou strategie je, že emailové adresy podnikatelských subjektů jsou snadno vyhledatelné na internetu a firmu rozeslání emailu prakticky nic nestojí. Jediným nákladem této strategie je čas, který je spojen s vytvořením prezentace a s následným rozesláním na emaily. Ovšem v neprospěch této strategie hovoří fakt, že v dnešní době je na emailové schránky zasíláno velké množství reklamních emailů. Díky tomu hrozí vysoké riziko ignorování této zprávy, kdy mnoho majitelů emailových schránek tyto zprávy ani nečte, anebo je rovnou okamžitě maže.

Poslední strategie navrhuje zvýšení povědomí o firmě prostřednictvím propagace přes sponzoring florbalového klubu ve Svitavách, sponzoring svitavského basketbalového A-týmu mužů, reklamu ve svitavském zpravodaji Naše město, distribuci reklamních letáků v největších městech vzdálených do 40 km od sídla firmy a přes založení facebookového a instagramového profilu.

Poslední strategii jsem se rozhodl firmě doporučit, a proto jsem ji zhodnotil v závěru. Tuto strategii jsem vybral, protože si myslím, že má největší potenciál získat firmě nové zákazníky v porovnání s ostatními navrženými strategiemi. Díky ostatním strategiím by firma především zvýšila svoji úroveň poskytovaných služeb, ale dle mého názoru by to firmě nepřineslo tolik nových zákazníků jako u zvolené strategie. Dalším důvodem návrhu strategie bylo také to, že v odvětví pojišťovnictví panuje vysoká konkurence, ale firma v současné době nevyužívá žádný druh propagace, na rozdíl od některých svých konkurentů. Na základě toho bych řekl, že je pro firmu důležité zvyšovat povědomí o své činnosti. Pro zvolení této strategie hraje významnou roli také fakt, že její finanční náročnost je, dle mého názoru, pro vedení malé firmy přijatelná, vzhledem k tomu, že zasáhne hlavní oblast firemní působnosti. Také si myslím, že většina ostatních navržených strategií je buďto finančně nebo časově více náročná, a ještě k tomu nezasáhne takovou oblast lidí.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navržení vhodné strategie, na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, pro makléřskou pojišťovací firmu FIPO-CZECH s. r. o.

Nejprve byla provedena charakteristika firmy, ve které byla popsána samotná firma a služby, které poskytuje svým klientům. Dále byl představen vznik a historie firmy a také bylo popsáno partnerství se společností RENOMIA NETWORK, konkrétně výhody a povinnosti, které z něj pro firmu plynou.

V dalším kroku byla provedena analýza vnějšího prostředí za pomoci PEST analýzy, která analyzuje makroprostředí, a Porterova modelu pěti sil, který rozebírá mikroprostředí. Na základě těchto analýz byly identifikovány podnikové příležitosti a hrozby. Mezi nejvíce zásadní zjištěné příležitosti patří využití výhod plynoucích z novely Zákona o dani z příjmu, rozšíření poskytovaných služeb na komplexní finanční poradenství, využití sponzoringu a sociálních médií a také účast ve výběrových řízeních na pojistitele u veřejných zakázek. Jako největší firemní hrozba byla identifikována vysoká míra mezipodnikové konkurence, která je způsobena zejména vysokým počtem pojišťovacích zprostředkovatelů, stoupající oblibou finančních poradců a rozmachem internetového pojištění.

Následně byla provedena analýza vnitřního prostředí prostřednictvím modelu „7S“ firmy McKinsey. Firemní vnitřní situace byla také zhodnocena v rámci finanční analýzy poměrových ukazatelů, kde byl zhodnocen finanční stav firmy. Celkovou analýzou vnitřního prostředí byly identifikovány silné a slabé stránky firmy. Mezi nejvýznamnější silné stránky firmy se řadí dlouhodobá praxe v oboru, díky které si získala renomé, kvalitní pracovní kolektiv, provozní a kontrolní systémy, dlouhodobě stálé prostory a členství v RENOMIA NETWORK, díky kterému má firma přístup ke komplexnímu kalkulátoru autopojištění. Jako nejslabší firemní stránka byla vyhodnocena slabá propagace spojená s nevyužíváním reklamy a sociálních sítí, tudíž z toho plynoucí nevyužití všech příležitostí k získání nových zákazníků.

K výslednému návrhu strategií byla využita matice SWOT, kde za pomoci kombinace silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami vznikly nové strategie SO (Spolupráce s investiční společností, Spolupráce s realitní makléřskou společností, Koupě tabletů a přenosných tiskáren), ST (Partnerství s dalšími pojišťovny, Kalkulace pojištění přes firemní webové stránky), WO (Propagace prostřednictvím sponzoringu, reklamy a sociálních sítí), WT (Přijmutí nového zaměstnance na pozici obchodního specialisty, Vytvoření PowerPoint prezentace o firmě pro rozeslání emailem).

Práce je zakončena podrobným návrhem strategie WO – Propagace prostřednictvím sponzoringu, reklamy a sociálních sítí. Tato strategie doporučuje firmě zvýšit propagaci prostřednictvím sponzoringu Florbalového klubu Svitavy a A-týmu mužů Basketbalového klubu Svitavy, reklamy ve svitavském magazínu Naše město, distribuce reklamních letáků do největších měst ve vzdálenosti 40 km od sídla firmy a založení facebookového a instagramového účtu. Sponzoring florbalu i basketbalu ve Svitavách byl zvolen proto, že dospělé mužské kategorie obou

týmů hrají nejvyšší soutěže ve svých sportech, kdy nejbližší stejně vysoké soutěže se hrají buď v Brně, nebo Pardubicích. V důsledku toho chodí na zápasy nejen obyvatelé Svitav, ale sjíždí se na ně fanoušci obou sportů z širokého okolí. Dle mého názoru má sponzoring těchto sportů pro firmu smysl. Protože hrají za florbalový A-tým, a zároveň jsem byl mnohokrát na basketbalovém utkání A-týmu, troufnu si tvrdit, že na oba tyto sporty chodí rozdílné obecnostvo. Na basketbal chodí více věkově starších lidí, kdežto na florbal zase více mladších. Dále propagaci přes sociální média považuji jako nutnost, jelikož je lidé používají denně. V důsledku toho často ovlivňují všeobecná mínění a názory lidí. I já jsem uživatelem těchto sociálních sítí, proto registruji, že k propagaci je využívá mnoho společností. Tím pádem si myslím, že by firma měla držet krok s dobou. Pozitivum této části strategie je také v tom, že založení a vedení facebookového a instagramového účtu je zdarma. U propagace přes magazín Naše město беру jako největší výhodu to, že měsíčník je distribuován zdarma do poštovních schránek ve Svitavách. Měsíčník je hojně čtený, protože obyvatelé v něm mají možnost získat informace o dění ve městě. U distribuce reklamních letáků je pozitivní to, že leták je doručován do velkého množství schránek, což podle mého názoru částečně eliminuje fakt, že někteří lidé letáky nečtou a rovnou vyhazují. V porovnání s cenou reklamy v novinách, v ostatních komerčních tiskovinách, v rádiu či v televizi, jsou takto zvolené způsoby propagace, pokud bereme v úvahu velikost jejich dopadu, cenově přijatelné. Ve výše jmenovaných médiích, kde lze inzerovat reklamu, se částky běžně pohybují ve statisíkových položkách, a proto jsou pro malou rodinnou firmu nepřijatelné. Jako negativum takto zvolené celkové propagace беру obtížnost vyčíslení počtu nových zákazníků, které by díky ní firma získala.

8 Literatura

- ANSOFF, H. IGOR. A EDWARD J. MCDONNELL. *The new corporate strategy*. New York: Wiley, 1988. ISBN 0471629502.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, OLDŘICH ŠULEŘ A PAVOL KOŠŤAN. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DUCHÁČKOVÁ, EVA. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. - přeprac. Praha: Eko-press, c2009. ISBN 978-80-86929-51-4.
- FOTR, JIŘÍ, EMIL VACÍK, JIŘÍ SOUČEK, MIROSLAV ŠPAČEK A STANISLAV HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORA, JAN, JAROSLAVA ŠULCOVÁ A ALEŠ ZUZAŇÁK. *Příručka pro zprostředkovatele pojištění*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-7201-488-9.
- HORÁKOVÁ, HELENA. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- HRUBOŠOVÁ, MARCELA. *Profese pojišťovací zprostředkovatel, aneb, Co by měl každý "pojišťovák" vědět*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-775-1.
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A OLDŘICH VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- KOŠŤAN, PAVOL A OLDŘICH ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SOUČEK, ZDENĚK. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- TYLL, LADISLAV. *Podniková strategie*. Praha: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, JAROMÍR. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, JAROMÍR A JITKA SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

8.1 Internetové zdroje

Absolventi ekonomických oborů. czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-vzdelavani-in079zo9wp>

Daňové výhody. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Data k propagační kampani: Počet obyvatel ve vybraných městech v roce 2016. czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>

Data k propagační kampani: Počet schránek ve vybraných městech v roce 2017. distribucni.cz [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://letaky.distribucni.cz/>

Data k propagační kampani: Vzdálenost České Třebové. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.4827169&y=49.8180822&z=11&rc=9lry1xWC38dIKxW9ll&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2960&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>

Data k propagační kampani: Vzdálenost Chocně. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.3523340&y=49.8573496&z=10&rc=9lry1xWC389lHPyxXYAt&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2977&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>

Data k propagační kampani: Vzdálenost Lanškrouna. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.5403938&y=49.8228015&z=11&rc=9lry1xWC389mNE5xWxYp&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2988&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>

Data k propagační kampani: Vzdálenost Litomyšle. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.3938224&y=49.8044272&z=11&rc=9lry1xWC389lUMTxWks3&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2810&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>

Data k propagační kampani: Vzdálenost Moravské Třebové. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.5668283&y=49.7531893&z=12&rc=9lry1xWC389mUgiglW&rs=muni>

- ni&rs=muni&ri=2760&ri=2820&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=
- Data k propagační kampani: Vzdálenost Poličky. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.3673986&y=49.7313944&z=12&rc=9lry1xWC389l6BBxVqcK&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2833&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>
- Data k propagační kampani: Vzdálenost Ústí nad Orlicí. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.4573412&y=49.8438467&z=10&rc=9lry1xWC389lgTVxXOwi&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=2952&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>
- Data k propagační kampani: Vzdálenost Vysokého mýta. mapy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-tra-sy&x=16.3175780&y=49.8345902&z=10&rc=9lry1xWC389kzH8xXIVB&rs=muni&rs=muni&ri=2760&ri=3036&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&mrp=%7B%22c%22%3A1%2C%22tt%22%3A1%7D&rt=&rt=>
- Datová schránka. datoveschranky.info. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/pravnicka-osoba-zapsana-v-or>
- Indexace. ceskapojistovna.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.ceskapojistovna.cz/zivot/indexace-pojisteni>
- Hypindex. Hypindex.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>
- Konkurent: AC CORPORATE a. s. accorp.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.accorp.cz/>
- Konkurent: Partners Financial Services, a. s. partners.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/>
- Konkurent: Petrast, a. s. petrast.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.petrast.cz/>
- Konkurent: OK GROUP a. s. okgroup.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.okgroup.cz/o-nas/t1022>
- Konkurent: RESPECT, a. s. respect.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.respect.cz/cs>
- Návštěvnost A-týmu basketbalu. cbf.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://www.cbf.cz/souteze/rozpis-utkani/rozpis_4331_x_11.html
- Návštěvnost A-týmu florbalu. Ceskyflorbal.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/prvni-liga-muzu/vysledky>

- Novela Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-295#cl1>
- Novela Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí. opojisteni.cz. [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/novela-38/novela-zakona-o-pojistovacich-zprostredkovatelich-miri-do-senatu/>
- Počet pojišťovacích zprostředkovatelů. cnb.cz. [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB30.CAS_RADA_DRUHA_STAT4
- Pojistný trh. cap.cz. [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2016Q4-CAP-CZ-2017-01-25-WEB.pdf>
- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. penize.cz. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/povinne-ruceni/300572-povinne-ruceni-jak-optimalizuji-pojistovny-naklady-krati-pojistne-plneni!>
- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-168#p30>
- Prognózy inflace, úrokové míra a HDP. cnb.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- Reklamní banner. justprint.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://www.justprint.cz/product/jednostranny_banner
- Reklamní letáky. onlineprinters.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/Let%e1ky,-oboustrann%fd-potisk.htm?websale8=diedruckerei.32-aa&ci=000583>
- Roznos letáků. distribucni.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.distribucni.cz/neadresna-distribuce.html>
- Složení obyvatelstva v ČR k 31.12. 2015. vdb.czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEMD001&str=v4&c=v3~2_RP2015MP12DP31
- Unisex sazby. opojisteni.cz. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/pojistne-produkty/zivotni-pojisteni/anketa-jak-si-pojistovny-poradily-s-unisex-sazbami/>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o. z roku 2011. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40477924&subjektId=110945&spis=624552>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o. z roku 2013. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z:

- <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17826285&subjektId=110945&spis=624552>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o. z roku 2015. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44743688&subjektId=110945&spis=624552>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy NPS Group s. r. o. z roku 2015. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44866308&subjektId=518216&spis=155916>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy OK GROUP a. s. z roku 2013. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17812561&subjektId=221628&spis=684861>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy OK GROUP a. s. z roku 2015. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45712777&subjektId=221628&spis=684861>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy Partners Financial Services, a. s. z roku 2013. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21076624&subjektId=343889&spis=83314>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy Partners Financial Services, a. s. z roku 2015. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45074776&subjektId=343889&spis=83314>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy Petrast, a. s. z roku 2013. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17732564&subjektId=608351&spis=685655>
- Veřejný rejstřík: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát firmy Petrast, a. s. z roku 2015. justice.cz. [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44635907&subjektId=608351&spis=685655>
- Vývoj a předpokládané složení populace v ČR do roku 2050. czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rr01.pdf/934b051a-de70-49eb-ad84-2dc815985e73?version=1.0>
- Vývoj inflace, HDP a míry nezaměstnanosti. czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

- Vývoj uživatelů internetu v ČR. czso.cz. [online]. [cit. 2017-04-9]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/46014808/06100417_C.pdf/bc2d28dd-f584-4246-86b8-b34469c91c6b?version=1.1
- Významný zákazník: WILK Boskovice, s. r. o. cisternywilk.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://cisternywilk.cz/onas.php>
- Významný zákazník: EVT Stavby s. r. o. evt.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.evt.cz/cs/ekonomicke-udaje-9.html>
- Významný zákazník: Logro anuncio, s. r. o. logroanuncio.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://logroanuncio.cz/>
- Významný zákazník: MACH DRŮBEŽ a. s. machdrubez.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.machdrubez.cz/cs/>
- Významný zákazník: M D Let s. r. o. mdlet.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.mdlet.cz/cs/o-spolecnosti-2/>
- Významný zákazník: VELKOOBCHOD ORION, spol. s. r. o. oriondomacipotreby.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.oriondomacipotreby.cz/onas>
- Významný zákazník: Prádelna Fišer s. r. o. pradelna-fiser.cz. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.pradelna-fiser.cz/o-firme/>
- Zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-300>
- Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samotných likvidátorech pojistných událostí. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-38/zneni-20161201#cast1>
- Zákon o správních poplatcích. zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-634>
- Zpravodaj Naše město. svitavy.cz. [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://www.svitavy.cz/userfiles/files/nase_mesto/pravidla_pro_zverejnovani_inzerce_ve_zpravodaji_nase_mesto2.pdf

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Proces strategického řízení	16
Obr. 2	Strategie podle Ansoffa	18
Obr. 3	Graf vnější a vnitřního prostředí podniku	21
Obr. 4	Porterův model konkurenčních sil	25
Obr. 5	Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy	27
Obr. 6	Model „7S“ firmy Mckinsey	28
Obr. 7	SWOT matice	34
Obr. 8	Vývoj průměrné hypoteční úrokové míry	44
Obr. 9	Uživatelé internetu v České republice	48
Obr. 10	Organizační struktura firmy FIPO-CZECH, s. r. o.	59
Obr. 11	Návrh potisku na mantinel	70
Obr. 12	Návrh reklamního banneru	71
Obr. 13	Návrh designu a umístění reklamy	72
Obr. 14	Návrh přední a zadní strany reklamního letáku	73
Obr. 15	Rozvaha z roku 2011	89
Obr. 16	Rozvaha z roku 2013	90
Obr. 17	Rozvaha z roku 2015	91
Obr. 18	Výkaz zisku a ztrát za rok 2011	92
Obr. 19	Výkaz zisku a ztrát za rok 2013	93
Obr. 20	Výkaz zisku a ztrát za rok 2015	94

10 Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj inflace	45
Tab. 2	Vývoj HDP	45
Tab. 3	Vývoj míry nezaměstnanosti	46
Tab. 4	Vývoj a předpokládané věkového složení populace v České republice do roku 2050	47
Tab. 5	Počet pojišťovacích zprostředkovatelů	54
Tab. 6	Vypočtené ukazatele rentability ROE, ROS a ROA	63
Tab. 7	Vypočtené ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity	64
Tab. 8	Vypočtené ukazatele zadluženosti firmy	65
Tab. 9	Vypočtené ukazatele aktivity	66
Tab. 10	Matice SWOT	68
Tab. 11	Data k propagační kampani	73

Přílohy

A Rozvahy firmy FIPO-CZECH, s. r. o.

Na následujících obrázcích jsou znázorněny rozvahy firmy FIPO-CZECH, s. r. o. za roky 2011, 2013 a 2015.

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2011
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	2 5 1 9 7 6 4 6 0

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+12)	001	7 207	-772	6 435	5 532
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	941	-772	169	359
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	941	-772	169	359
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až 11)	007	6 227	0	6 227	5 098
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	197	0	197	958
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	6 030	0	6 030	4 140
D.I.	Časové rozlišení	012	39	0	39	75

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	6 435	5 532
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	5 379	4 752
A.I.	Základní kapitál	015	1 000	1 000
A.II.	Kapitálové fondy	016	100	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 652	3 289
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	627	363
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	1 056	780
B.III.	Krátkodobé závazky	023	781	348
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	275	432

Obr. 15 Rozvaha z roku 2011

Zdroj: Veřejný rejstřík

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Název účetní jednotky
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2013
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 5 9 7 6 4 6 0

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+12)	001	7 585	-940	6 645	6 995
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	940	-940	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	940	-940	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až 11)	007	6 636	0	6 636	6 943
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	865	0	865	733
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	5 771	0	5 771	6 210
D.I.	Časové rozlišení	012	9	0	9	52

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	6 645	6 995
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	5 560	6 067
A.I.	Základní kapitál	015	1 000	1 000
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 697	4 067
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	763	900
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	1 085	928
B.III.	Krátkodobé závazky	023	1 085	810
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	118

Obr. 16 Rozvaha z roku 2013
Zdroj: Veřejný rejstřík

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Název účetní jednotky
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2015
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	1 2	2 5 9 7 6 4 6 0

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+7+12)	001	5 929	-331	5 598	6 490
B.	Dlouhodobý majetek (f.4 až 6)	003	823	-331	492	657
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	823	-331	492	657
C.	Oběžná aktiva (f.6 až 11)	007	5 079	0	5 079	5 777
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	702	0	702	992
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	4 377	0	4 377	4 785
D.I.	Časové rozlišení	012	27	0	27	56

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (f.14+21+25)	013	5 598	6 490
A.	Vlastní kapitál (f.15 až 20)	014	4 287	4 881
A.I.	Základní kapitál	015	1 000	1 000
A.III.	Fondy ze zisku	017	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	2 365	3 080
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	822	701
B.	Cizí zdroje (f.22 až 25)	021	1 311	1 609
B.II.	Dlouhodobé závazky	023	352	528
B.III.	Krátkodobé závazky	024	959	1 081

Obr. 17 Rozvaha z roku 2015

Zdroj: Veřejný rejstřík

B Výkazy zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o.

Na následujících obrázcích jsou znázorněny výkazy zisku a ztrát firmy FIPO-CZECH, s. r. o. za roky 2011, 2013 a 2015.

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2011
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	2 5 9 7 6 4 6 0

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
II.	Výkony	004	4 856	5 207
B.	Výkonová spotřeba	005	2 660	3 101
+	Přidaná hodnota (f.1-2+4-5)	006	2 196	2 106
C.	Osobní náklady	007	992	1 229
D.	Daně a poplatky	008	13	15
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	190	190
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	9	29
H.	Ostatní provozní náklady	014	138	114
*	Provozní výsledek hospodaření (f.1-2+4-5-7-8-9+10-11-12+13-14+(-15)-16))	017	872	587

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
N.	Nákladové úroky	027	91	122
XI.	Ostatní finanční výnosy	028	2	2
O.	Ostatní finanční náklady	029	28	26
*	Finanční výsledek hospodaření (f.18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	032	-117	-146
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	128	78
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.17+32-33)	034	627	363
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.34+38-39)	040	627	363
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.17+32+35-36)	041	755	441

Obr. 18 Výkaz zisku a ztrát za rok 2011

Zdroj: Veřejný rejstřík

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Název účetní jednotky
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2013
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 5 9 7 6 4 6 0

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	5 424	5 325
B.	Výkonová spotřeba	005	3 044	3 031
+	Přidaná hodnota (f.1-2+4-5)	006	2 380	2 294
C.	Osobní náklady	007	1 091	841
D.	Daně a poplatky	008	16	15
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	0	169
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	0	17
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	89	0
H.	Ostatní provozní náklady	014	329	94
*	Provozní výsledek hospodaření (f.1-2+4-5-7-8-9+10-11-12+13-14+(-15)-(-16))	017	1 033	1 192

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	027	64	76
O.	Ostatní finanční náklady	029	19	20
*	Finanční výsledek hospodaření (f.18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	032	-83	-96
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	187	196
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.17+32-33)	034	763	900
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.34+38-39)	040	763	900
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.17+32+35-36)	041	950	1 096

Obr. 19 Výkaz zisku a ztrát za rok 2013
Zdroj: Veřejný rejstřík

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Název účetní jednotky
FIPO-CZECH, s.r.o.

ke dni 31.12.2015
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	1 2	2 5 9 7 6 4 6 0

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

U Stadionu 271
56802 Svitavy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Vykony	004	5 818	5 879
B.	Výkonová spotřeba	005	3 436	3 780
+	Přidaná hodnota (f.1-2+4-5)	006	2 382	2 099
C.	Osobní náklady	007	1 167	1 032
D.	Daně a poplatky	008	20	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	164	81
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	130	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	7	0
H.	Ostatní provozní náklady	014	88	66
*	Provozní výsledek hospodaření (f.1-2+4-5-7-8-9+10-11-12+13-14+(-15)-(-16))	017	1 080	897

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	027	36	9
O.	Ostatní finanční náklady	029	18	21
*	Finanční výsledek hospodaření (f.18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	032	-54	-30
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	204	166
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.17+32-33)	034	822	701
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.34+38-39)	040	822	701
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.17+32+35-36)	041	1 026	867

Obr. 20 Výkaz zisku a ztrát za rok 2015

Zdroj: Veřejný rejstřík