

Atraktivita odvětví finančního poradenství v ČR

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Bc. Markéta Habáňová

Brno 2017

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Renatě Kučerové, Ph. D., jakožto vedoucí mé diplomové práce, za vedení, poskytnuté rady, připomínky a doporučení, které mi pomohly při tvorbě práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Atraktivita odvětví finančního poradenství v ČR** vypracovala 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 vědoma, 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 22. května 2017

Abstract

HABÁŇOVÁ, M. *Attractiveness of the branch of financial advice in Czech Republic*. Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

This diploma thesis is focusing on the attractiveness of the branch of financial advice in Czech Republic. The main aim of this thesis is to evaluate the attractiveness of the branch of the financial advice in Czech Republic and to develop a strategy for enterprises considering enter the branch of financial advice. Fulfil the main aim is practised by PESTE analysis and Porter's five forces analysis. The results of these methods define attractiveness of the branch. The branch of financial advice in Czech Republic is rather attractive according to results of this thesis.

Keywords

Financial advice, branch attractiveness, external environment, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, strategy.

Abstrakt

HABÁŇOVÁ, M. *Atraktivita odvětví finančního poradenství v České republice*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Tato diplomová práce se zaměřuje na atraktivitu odvětví finančního poradenství v České republice. Cílem práce je zhodnocení atraktivity odvětví finančního poradenství v ČR z pohledu firem uvažujících o vstupu do odvětví a návrh strategie pro investory, kteří vstup do tohoto odvětví zvažují. Splnění cíle je dosaženo pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil. Výsledky těchto metod definují atraktivitu odvětví. Odvětví finančního poradenství v České republice je spíše atraktivní dle výsledků diplomové práce.

Klíčová slova

Finanční poradenství, atraktivita odvětví, vnější prostředí, PESTE analýza, Porterův model pěti hybných sil, strategie.

Obsah

1	Úvod	15
2	Přehled literatury	16
2.1	Strategický management	16
2.2	Prostředí managementu	17
2.3	Analýza vnějšího prostředí	19
2.4	Analýza makroprostředí	20
2.4.1	Politické a legislativní faktory	21
2.4.2	Ekonomické faktory	21
2.4.3	Sociální a demografické faktory	21
2.4.4	Technologické faktory	22
2.4.5	Ekologické faktory	22
2.5	Analýza mikroprostředí	22
2.5.1	Odvětví	23
2.5.2	Hybné změnotvorné síly	25
2.5.3	Porterův model pěti sil	25
2.5.3.1	Objektivizace Porterova modelu	30
2.5.4	Vymezení atraktivity odvětví	30
2.6	Strategie	32
2.6.1	Klasické strategie	33
2.6.2	Problémy s Porterovými základními konkurenčními strategiemi	34
2.6.3	Hodnocení strategií	34
3	Cíl práce a metodika	36
3.1	Cíl práce	36
3.2	Metodika	36
4	Výsledky	39
4.1	Analýza makroprostředí	39
4.1.1	Politické a legislativní faktory	39

4.1.2	Ekonomické faktory	42
4.1.3	Sociální a demografické faktory	52
4.1.4	Technologické faktory	55
4.1.5	Ekologické faktory	56
4.1.6	Výstup PESTE analýzy	57
4.2	Analýza mikroprostředí.....	57
4.2.1	Charakteristika odvětví finančního poradenství	57
4.2.2	Porterův model pěti sil.....	59
4.2.2.1	Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty.....	59
4.2.2.2	Ohrožení ze strany nových konkurentů	62
4.2.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	64
4.2.2.4	Vyjednávací síla odběratelů	65
4.2.2.5	Ohrožení ze strany substitutů	66
4.2.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil.....	67
4.3	Vymezení atraktivity odvětví.....	67
4.3.1	Stupeň nasycenosti trhu.....	68
4.3.2	Úroveň konkurence v odvětví	68
4.3.3	Růstový potenciál.....	68
4.3.4	Substituty a komplementy.....	69
4.3.5	Ziskovost odvětví	69
4.3.6	Struktura odvětví	69
4.3.7	Hybné změnotvorné síly.....	70
4.3.8	Vstupní bariéry odvětví	70
4.3.9	Nároky na kapitál	70
4.3.10	Stabilita poptávky	71
4.3.11	Hodnocení atraktivity odvětví	71
4.4	Formulace doporučení	72
4.4.1	Ekonomické zhodnocení strategie	73
5	Diskuze	79
6	Závěr	82

7 Seznam literatury**83**

Seznam obrázků

Obr. 1	Schéma prostředí managementu Zdroj: Pošvář, Erbes (2008)	18
Obr. 2	Životní cyklus odvětví Zdroj: Saloner, Shepard, Podolny, 2001.	24
Obr. 3	Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera Zdroj: Porter, 1994	26
Obr. 4	Vývoj kurzu koruny od okamžiku oznámení ukončení intervencí Zdroj: Ekonomika.idnes.cz, 2017	43
Obr. 5	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v ČR k 28. 2. 2017 Zdroj: ČSÚ, 2017	46
Obr. 6	Čistý roční peněžní příjem na osobu za rok 2014 Zdroj: CZSO, 2015	48
Obr. 7	Čistý roční peněžní příjem na osobu podle krajů v roce 2015 Zdroj: CZSO, 2016	49
Obr. 8	Struktura spotřebních vydání u domácností v letech 1999 – 2015 Zdroj: ČSÚ, 2016	50
Obr. 9	Vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů (I. 03-I. 17) Zdroj: Hypoindex.cz, 2017	51
Obr. 10	Pohyb obyvatel v ČR v 1. – 3. čtvrtletí 2016 Zdroj: ČSÚ, 2016	53
Obr. 11	Vývoj počtu obyvatel v ČR v období 2005 - 2016 Zdroj: ČSÚ, 2016	54
Obr. 12	Věková struktura obyvatel ČR k 31. 12. 2015 Zdroj: ČSÚ, 2016	54
Obr. 13	Finanční znalost dospělých v roce 2015 v ČR Zdroj: MFCR, 2016	55
Obr. 14	Stav hypotečních úvěrů v krajích za leden až prosinec 2016 Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2017	91

Seznam tabulek

Tab. 1	Analýza atraktivity odvětví - rastr	31
Tab. 2	Matice hodnocení atraktivity odvětví	32
Tab. 3	Ansoff Matrix	33
Tab. 4	Makroekonomické ukazatele s predikcí pro rok 2017 a 2018	44
Tab. 5	Výše hrubé mzdy v jednotlivých krajích ČR za 1. – 4. čtvrtletí 2016	46
Tab. 6	Příjmy českých domácností v roce 2015	47
Tab. 7	Peněžní vydání za období 2013 až 2015 – průměry na osobu v Kč	50
Tab. 8	Počet a objem uzavřených úvěrů v jednotlivých měsících roku 2016	52
Tab. 9	Příležitosti vyplývající z PESTE analýzy	57
Tab. 10	Hrozby vyplývající z PESTE analýzy	57
Tab. 11	Počet zaregistrovaných pojišťovacích zprostředkovatelů v období 2014 až 2016	59
Tab. 12	Produkce poradců ve 4. čtvrtletí 2016	61
Tab. 13	Intenzita soupeření v odvětví finančního poradenství	62
Tab. 14	Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů	64
Tab. 15	Vyjednávací síla dodavatelů	65
Tab. 16	Vyjednávací síla odběratelů	66
Tab. 17	Vyjednávací síla odběratelů	67
Tab. 18	Shrnutí výsledků objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil	67
Tab. 19	Matice hodnocení atraktivity odvětví	71

Tab. 20	Peněžní toky pro optimistickou variantu	73
Tab. 21	Čistá současná hodnota pro optimistickou variantu po třech letech projektu	74
Tab. 22	Peněžní toky pro pesimistickou variantu	74
Tab. 23	Čistá současná hodnota pesimistické varianty po třech letech projektu	75
Tab. 24	Peněžní toky pro neutrální variantu	75
Tab. 25	Čistá současná hodnota neutrální varianty po třech letech projektu	75
Tab. 26	Peněžní toky plynoucí z optimistické varianty s.r.o.	76
Tab. 27	Čistá současná hodnota optimistické varianty s.r.o. po třech letech projektu	76
Tab. 28	Peněžní toky plynoucí z pesimistické varianty s.r.o.	77
Tab. 29	Čistá současná hodnota pesimistické varianty s.r.o. po třech letech projektu	77
Tab. 30	Peněžní toky plynoucí z neutrální varianty s.r.o.	78
Tab. 31	Čistá současná hodnota neutrální varianty s.r.o. po třech letech projektu	78

1 Úvod

V současné době, kdy ekonomika roste a je příznivá situace na trhu práce, existuje prostor pro investice do různých druhů odvětví. Vhodné podmínky na trhu lákají mnoho investorů. Odvětví se stávají vysoce konkurenčními, proto je stále těžší se na nových trzích uplatnit a odlišit se od stávající konkurence.

První zmínky o pojišťovnictví na území dnešní České republiky sahají až do konce 17. století, kdy bylo zavedeno povinné požární pojištění v Čechách. Ovšem největší rozmach odvětví dosáhlo až po roce 1993, kdy došlo k uvolnění režimu. Na trh začaly přicházet nové subjekty a došlo tak ke zrušení monopolu. Avšak finanční poradenství, tak jak bylo známé ve světě, se k nám dostalo až na počátku 90. let minulého století.

S vývojem finančně poradenského trhu na území České republiky souvisí i vstup naší země do Evropské unie. Vstup do Evropské unie znamenal velké změny v mnoha odvětvích. Evropská legislativa se odvětví finančního poradenství netýkala až do konce roku 2016, kdy došlo k významným změnám. Závěrem roku 2016 vešla v platnost Směrnice o distribuci pojištění, která má za důsledek regulaci provizí zprostředkovatelů životních pojištění, tedy pojištění pro případ smrti, dožití, důchodové pojištění a pojištění spojené s investičním fondem, včetně připojištění pro případ úrazu nebo nemoci.

Odvětví finančního poradenství působí v České republice již několik desítek let, ovšem spolu s vývojem ekonomiky i nových technologií, je odvětvím, které se neustále vyvíjí a přizpůsobuje potřebám klientů. U množství občanů stále převažuje skepse vůči službám finančních poradců, což pramení z poškozené reputace tohoto odvětví. Ta byla způsobena nepoctivými finančními poradci, kteří uzavírali smlouvy ve prospěch svých provizí namísto spokojenosti klienta. I přes špatnou reputaci jsou služby finančních poradců, jakožto zprostředkovatelů různých finančních produktů, stále oblíbenější mezi občany České republiky. Tento fakt dokazuje především rostoucí množství uzavřených hypotečních úvěrů v posledních letech. Každý jedinec se v průběhu života ocitne v situaci, kdy potřebuje využít služby finančního poradce. Ať už se jedná o zajištění finančních prostředků na vlastní bydlení, životní pojištění nebo zajištění příjmů na stáří. Všechny tyto produkty dokážou finanční poradci zprostředkovat, avšak záleží už pouze na každém klientovi, zda těchto služeb využije nebo ne.

2 Přehled literatury

2.1 Strategický management

Vzhledem k povaze diplomové práce je nezbytné si přiblížit problematiku týkající se strategického managementu, který je základem pro tvorbu strategie podniku.

Existuje několik desítek definic managementu, ovšem každá se svým pojetím mírně liší. Dle Weihricha a Koontze (1993) je management „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) přichází s odlišným pojetím, kde management je naopak funkcí, která organizuje, řídí a kontroluje různé aktivity podniku směřující ke specifickým cílům. Jednotlivé přístupy lze shrnout a můžeme tvrdit, že management je souhrn procesů, které společně vedou k dosažení vytyčených cílů. Stanovených cílů je dosahováno prostřednictvím podnikových strategií.

Se strategií úzce souvisí strategický management. Alkhafaji (2003) vnímá strategický management jako proces posuzování podniku a jeho prostředí za účelem dosažení dlouhodobých cílů a přizpůsobení se svému okolí prostřednictvím ovlivňování příležitostí a eliminace slabých stránek. Než manažeři učiní rozhodnutí a podniknou určité kroky, je nezbytné pečlivé zhodnocení podnikového prostředí. Výsledkem tohoto procesu je formulace a implementace strategií vytvořených za účelem dosažení podnikových cílů. Higgins a Vincze (1993) vnímají strategický management jako proces řízení, který naplňuje poslání organizace ve vztahu k jejímu prostředí a s ohledem na environmentální prostředí a zúčastněné strany. Thompson, Strickland (1990) spolu s Alkhafaji (2003) definují jednotlivé úkoly strategického managementu:

1. První etapa zahrnuje analýzu prostředí, již tvoří interní i externí faktory, které určitým způsobem ovlivňují podnik a jeho schopnost dosahovat svých cílů. Zkoumáním okolního prostředí je myšleno i posouzení konkurence a vlivu globalizace na dané odvětví a výkon společnosti. Thompson, Strickland (1990) přichází s užším pojetím funkcí strategického managementu. V první fázi je podstatný rozvoj konceptu businessu a formování vize, která má být v souladu s potřebami podniku.
2. Formulace strategie a s ní související strategické plánování je dalším podstatným krokem. V této fázi se Alkhafaji (2003) spolu s Thompsonem a Stricklandem (1990) shodují v myšlence, že současně s formulováním strategie jsou přijímána strategická rozhodnutí, která se týkají cílů, filozofie, politiky organizace a metod, jejichž prostřednictvím je dosahováno podnikových cílů.
3. Třetí fáze je typická implementací dané strategie. Zavádění musí být opět v souladu s podnikovými cíli a prováděno účinně a efektivně.
4. Závěrečným a také nezbytným krokem je hodnocení a kontrola zavedené strategie. V rámci kontroly jsou posuzovány předpokládané výsledky s výsledky

skutečnými. V případě odchylek je nutné přijmout nápravná opatření, ve smyslu úprav podnikových cílů, firemní strategie nebo nových příležitostí.

Žufan, Pyšný (2015) na základě výzkumu prováděného v roce 2014 zjistili, jaký je stupeň využití klíčových aspektů strategického managementu v malých a středních podnicích ve vybraných evropských zemích. Výsledkem tohoto výzkumu je, že 80 % malých a středních podniků si stanovuje dlouhodobé cíle v rámci své podnikatelské činnosti, 74 % malých a středních podniků většinu svých plánů komunikuje se zaměstnanci, 84 % věnuje pozornost koordinaci a 84 % systematicky monitoruje výkon společnosti.

Jedním z hlavních důvodů, proč je strategické řízení důležité, je fakt, že pomáhá identifikovat, budovat a udržet si konkurenční výhodu. Především konkurenční výhoda je aspekt, který podnikům zajišťuje prosperitu.

Keřkovský a Vykypěl (2006) definují strategické řízení jako řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním společnosti, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž společnost působí.

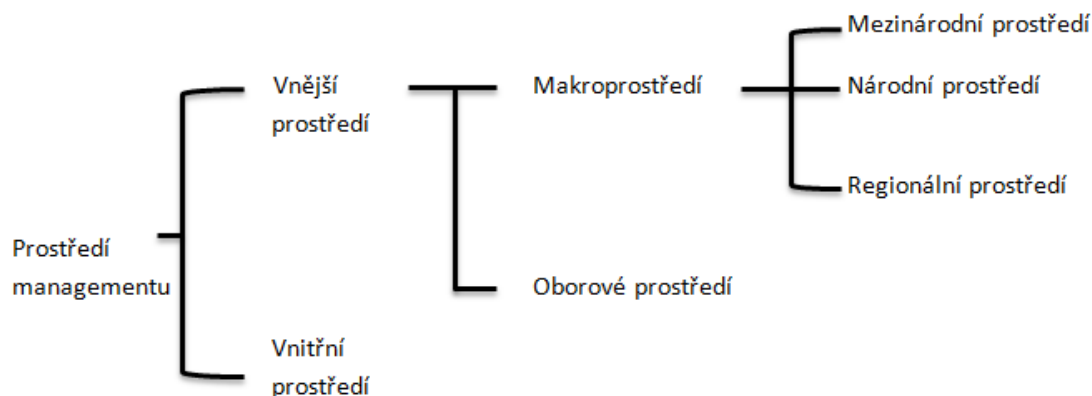
2.2 Prostředí managementu

Tak jako každý jedinec, skupina žijí a existují v určitém prostředí, jsou jím ovlivňovány a zpětně na něj působí, tak i podnik a organizace. Prostředí managementu je pojem, který má velmi široký obsah. Pošvář, Erbes (2008) toto prostředí definují jako „*prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role.*“ Jedná se o souhrn všech vlivů a činitelů, které manažery obklopují při výkonu jejich činnosti, působí na ně a vytváří příznivé podmínky, aby mohli vykonávat manažerské funkce. Prostředí managementu je velmi složitý a provázaný systém, kterého jsou manažeři a organizace součástí a také jeho aktivními spoluvůrci. Dvořáček a Slunčík (2012) zahrnují do okolí vše, co stojí mimo podnik, je otevřeným systémem a má vztahy k okolí, ve kterém působí. Vnější faktory jako příležitosti a hrozby ve značné míře ovlivňují výsledky podniku. V důsledku toho je znalost prostředí managementu důležitá pro:

- Pochopení vztahů s okolím,
- Schopnost adaptovat se na okolí
- Využití příležitostí, které umožní ovlivnit okolí.

V základní klasifikaci faktorů prostředí managementu se různí autoři liší. Podstatou jsou jednotlivé přístupy téměř totožné, avšak pojetí se liší. Jauch, Glueck (1988) dělí okolí podniku na obecné a oborové prostředí. Obecné okolí je tvořeno socioekonomickým sektorem, technologickým a vládním. Naproti tomu součástí oborového prostředí jsou zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Na Obr. 1. je před-

stavena klasifikace faktorů prostředí managementu podle Pošváře a Erbes (2008).



Obr. 1 Schéma prostředí managementu
Zdroj: Pošvář, Erbes (2008)

Jak je zřejmé ze schématu, základní klasifikace prostředí managementu je na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí je tvořeno faktory, které pochází z okolí organizace, tzn. z makroprostředí a oborového prostředí.

Vnitřní prostředí působí uvnitř podniku a má specifické dopady na jeho řízení. Pošvář, Erbes (2008) v souvislosti s vnitřním prostředím podniku popisují podnik jako „sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami.“ Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci.

Mimo výše uvedenou klasifikaci se faktory prostředí člení na:

- **Faktory všeobecné a specifické.** Faktory všeobecné působí na všechny organizace. Příkladem je Zákoník práce, který je závazný pro všechny jedince, skupiny a podniky. Naopak faktory specifické působí pouze na některé organizace (např. Zákon o veřejných zakázkách).
- **Faktory přímé a nepřímé.** Faktory přímé ovlivňují organizace přímo (např. daně, odvody z mezd apod.), naopak faktory nepřímé ovlivňují organizace nepřímě (např. změny ve struktuře poptávky způsobené růstem cen).
- **Faktory managementem ovlivnitelné (kontrolované) a neovlivnitelné (nekontrolované).** Faktory, jež lze ovlivnit, jsou např. poptávka, pracovní prostředí aj. Naopak faktory, které management podniku ovlivnit nemůže, jsou např. růsty cen energií.
- **Faktory předvídatelné a nepředvídatelné.** Mezi faktory, které podnik předvídat může, jsou např. změny v poptávce, stávka zaměstnanců. Naproti tomu krach na burze případně přírodní katastrofu organizace předvídat nemůže (Pošvář, Erbes, 2008).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Faktory prostředí managementu jsou proměnlivé v čase a prostoru. Společně s proměnlivostí se také mění intenzita jejich vzájemného působení. Změna jednoho faktoru může vyvolat řetězovou reakci a změnu dalších faktorů, popřípadě se mohou objevit faktory zcela nové. Skutečností je, že tempo změn se v prostředí managementu neustále zvyšuje. S tím souvisí nárůst nestálosti a nepředvídatelnosti změn. V důsledku toho žádná konkurenční výhoda nemůže přetrvat dlouhodobě, ale musí se neustále obnovovat (Pošvář a Erbers, 2008).

Okolí podniku udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň i omezení a rizika. V takto proměnlivém prostředí se úspěšnými stávají pouze podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat. Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozborem faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). Keřkovský s Vykypělem (2006) dodávají, že analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou společnost v budoucnu významněji ovlivňovat.

Vývoj vnějšího prostředí je charakterizován následujícími rysy:

1. **Rozvoj informačních a komunikačních technologií.** Informace jsou pro každého zákazníka i konkurenta rychle a snadno dostupné, čímž jsou překonány regionální, národní i mezinárodní bariéry. Tím se mění pravidla obchodování a s tím spojené obchodní transakce se zrychlují.
2. **Rostou požadavky zákazníků.** Zákazníci mají k dispozici dostatek informací o výrobcích, substitutech, o výrobcích konkurence, o převaze nabídky nad poptávkou a zvyšují tak své nároky na výrobky a poskytované služby. Stále častěji požadují specifické či přímo na míru vytvořené výrobky, požadují možnost výběru a často mění své preference. V důsledku toho jsou zvyšovány nároky na organizace, proto je nutné s každým zákazníkem počítat, jelikož ztratí-li v dnešní době společnost zákazníka, může se stát, že nový se již neobjeví. Proto společnosti musí stále více vyvíjet a prohlubovat vztahy se svými buď potenciálními, nebo skutečnými zákazníky.
3. **Roste intenzita konkurence.** Konkurence se stupňuje a mění své formy. Společnosti si konkurují stejným výrobkem na jednom trhu cenou, na jiném trhu nejlepší kvalitou. Nejlepší organizace vytlačují ostatní nejnižší cenou a kvalitou nabízených služeb. Do odvětví vstupují nové silné společnosti, které často určují nová pravidla soutěže.
4. **Stupňuje se globalizace trhů** a vyvíjí se nové organizační formy podnikání. Se vznikem nadnárodních společností souvisí přechod od výroby založené na využívání zdrojů k výrobě, která je založená na využívání znalostí. Na pracovním trhu dochází k mezinárodní rotaci pracovníků a ke změnám v podnikové kultuře. Je stále obtížnější zjistit, kde společnosti začínají a kde končí.
5. **Omezuje se vliv vlád.** Globalizací obchodu a trhů dochází často k omezení schopnosti národních vlád řídit hospodářství země. Nadnárodní společnosti

mají vyšší finanční zdroje než některé vlády malých států, čímž mohou ovlivnit ekonomické a sociální prostředí ve státě více než vlády.

6. **Sbližují se sektory a odvětví.** Stále více dochází ke sbližování státního sektoru se soukromým sektorem. Propojují se i dříve velmi odlišná odvětví. Proto je velmi obtížné předvídat, kdo budou konkurenti, ve kterém odvětví se budou vyskytovat, kdy si budou konkurovat a zda budou spolupracovat.
7. **Roste význam životního prostředí.** Hospodářský růst vyžaduje větší využití přírodních zdrojů. Organizace jsou stále více ochotny platit za čistší životní prostředí než vynakládat mnohonásobně víc finančních prostředků na odstranění škod. Roste proto význam tzv. egocentrického managementu, který se zaměřuje na propojování výrobních a přírodních procesů. Zkoumá důsledky činností organizací na přírodní prostředí a vytváří opatření na obnovu přírodních zdrojů (Pošvář a Erbes, 2008).

2.4 Analýza makroprostředí

Faktory makroprostředí jsou ty, které jsou externí ve vztahu k danému mikroprostředí. Ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Keřkovský, Vykypěl (2006) analyzují makroprostředí z hlediska tří sektorů, kterými jsou socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor.

V rámci socioekonomického sektoru ovlivňuje podnik především současný i budoucí stav ekonomiky státu. Změny v tomto sektoru mohou usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Je žádoucí se zaměřit na předpověď změn faktorů, které jsou pro daný podnik nejdůležitější a na jejich působení do budoucna. Management se musí při strategické analýze zabývat i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i ty mohou mít na organizace pozitivní nebo negativní dopad. Co se týče sociálních faktorů, v této oblasti hrají důležitou roli zejména společensko-politický systém, životní styl, životní úroveň, zdravotní stav nebo struktura populace.

Technologický sektor je ovlivněn především významnými vynálezy a zásadními inovacemi, jako byl například vynález počítačů. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé s sebou přináší mnoho rizik. V důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie, u kterých není jisté, zda budou výstupy spotřebiteli akceptovány a zda zajistí návratnost vynaložených prostředků.

Vládní sektor je posledním faktorem, který má v rámci makroprostředí na organizace nemalý vliv, avšak nemůže vývoj v této oblasti ovlivnit. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky zákony a kontrolou jejich dodržování.

Avšak pro účely zkoumání a analýzu makroprostředí se vžilo jeho třídění faktorů do pěti základních skupin dle tzv. PESTE analýzy (též nazývané PEST nebo STEPE). Analýza vychází z prvních písmen jejího názvu:

- P** – politické a legislativní
- E** – ekonomické
- S** – sociální a demografické
- T** – technologické
- E** – ekologické (environmentální)

Různí autoři jednotlivé skupiny faktorů sledované v rámci PESTE analýzy člení odlišně, avšak hlavní oblasti se neliší. Grasseová, Brechta (2013) člení faktory v této analýze na: ekonomické, demografické, politické a legislativní, kulturní a sociální, technologické a environmentální faktory. Weihrich a Koontz (1993) ve své analýze makroprostředí vynechávají ekologické prostředí a definují pouze čtyři základní skupiny tzv. PEST. V odborné literatuře se často můžeme setkat i s pojmem analýza PESTEL, která kromě politických, ekonomických, sociálních, technologických faktorů zdůrazňuje samostatně i legislativní faktory. Každá z jednotlivých skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů je závislá na odvětví, ve kterém společnost působí, charakteristice společnosti a dalších individuálních okolnostech.

2.4.1 Politické a legislativní faktory

V této oblasti hraje významnou roli stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v Evropské Unii apod. Tyto faktory představují pro organizace významné příležitosti, ale současně i mnohá ohrožení (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012). Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších zákonů, omezení či nařízení. Existence řady právních norem, vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, upravuje jej ale i významně ovlivňuje rozhodování o budoucnosti organizace.

2.4.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou ty, které souvisí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, a především jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je významně ovlivňován vývojem makroekonomických veličin při svém rozhodování. Veličiny, které mají největší vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz (Sedláčková, Buchta, 2006).

Významný vliv na úspěšnost podniku na trhu má míra ekonomického růstu. Ta s sebou může přinést velký rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, kterým jsou podniky vystaveny (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2.4.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odráží postoje a život obyvatelstva a také jeho strukturu. Výrazně ovlivňují celkový charakter poptávky, postoj k výrobkům i re-

klamě. Proto i tato oblast se pro organizace stává stále důležitějším faktorem, který ovlivňuje jejich rozhodování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Všechny tyto faktory jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života. Proto jsou i sociální faktory v neustálém vývoji, jelikož poznání trendů v této oblasti vede k získání předstihu v boji o zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.4 Technologické faktory

Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik nachází (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tichá a Hron (2012) zahrnují do technologických faktorů výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míru zastarávání výrobních prostředků apod.

Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci společnosti neustále sledovali tento rozvoj a přizpůsobovali výrobu a služby, tak, aby vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost organizace. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků. Faktor času se tak stává rozhodujícím faktorem konkurence. Organizace jsou nuceny investovat velké objemy finančních prostředků do výzkumu a vývoje, do výrobních a informačních technologií (Pošvář, Erbes, 2008).

2.4.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory dle Grasseové a Brechty (2013) nabývají na svém významu a čím dál více narůstá uvědomění si dopadů společnosti na životní prostředí.

Ekologické neboli environmentální faktory souvisí s tvorbou a ochranou trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody a půdy rostou a péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, které v řadě případů ztěžují organizacím podmínky soutěže (Pošvář, Erbes, 2008).

2.5 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí představuje obor či odvětví, jehož klíčovými aktéry jsou především podnik, dodavatelé, distribuční články, konkurenti a zákazníci (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Na rozdíl od makroprostředí může podnik tyto faktory svou činností ovlivňovat. Zahrnuje ty faktory, které ovlivňují možnost podnikům dosáhnout svého hlavního cíle, především uspokojovat potřeby zákazníků.

Úkolem managementu je analýza konkurenčních sil v odvětví a odhalení příležitostí a hrozeb, které jsou nutné pro stanovení firemní strategie (Dedouchová, 2001). Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze o daném odvětví, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které určují celkovou atraktivnost odvětví (Sedláčková, 2000).

2.5.1 Odvětví

Existuje mnoho definic odvětví, které jsou svým významem často velmi podobné. Dvořáček a Slunčík (2012) vymezují odvětví jako skupinu podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Právě odvětví, ve kterém podnik působí, je to základní, co rozhoduje o výnosnosti podniku. Naproti tomu Sedláčková, Buchta (2006) a Porter (1998) se svým pojetím liší. Chápou odvětví jako skupinu podniků, jejichž výrobky se vyznačují mnoha společnými charakteristikami. Uspokojují stejné potřeby na stejném základě a soutěží o stejného zákazníka. Většinou se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou blízkou vzájemnou substitucí.

Pošvář, Erbes (2008) rozlišuje činitele, kteří vytváří podstatnou část odvětvového prostředí:

1. Velikost trhu, segmentace trhu, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu.
2. Úroveň odvětví, které tvoří např. bariéry vstupu, bariéry výstupu, technologická náročnost odvětví, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví.
3. Životní stádium vývoje odvětví, koncentrace a segmentace odvětví.
4. Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady.
5. Závislost odvětví na státních zásadách, ekologických vlivech apod.
6. Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnost exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví (Kotler, 2000).

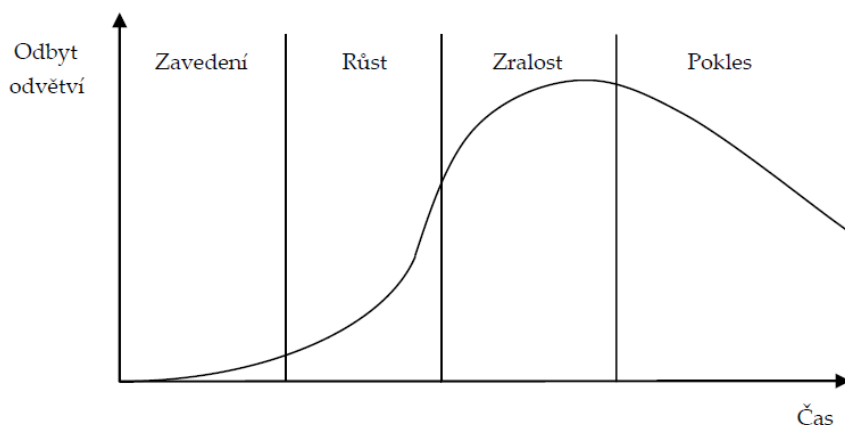
Veškerá odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které způsobují změny, jež si vyžadují určité strategické reakce podniků. Odvětví často procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik.

Základní schéma vývoje odvětví představuje Obrázek 2.

1. Stádium zavádění

V etapě vzniku k rozvoji odvětví přispívá zpravidla jeden nebo malý počet organizací. Tyto podniky si sami stanoví pravidla soutěže tím, že nabízí širokou škálu produktů vyráběných různými způsoby. Kladou důraz především na rozvoj trhu, přicházejí s invencemi a inovacemi nového produktu na trh (Dvořáček, Slunčík, 2012). Cílem je získat vysoký tržní podíl a vybudovat si tak co nejpevnější konkurenční pozici.

Období zavádění je velmi investičně náročné, jelikož podniky musí počítat s vysokými fixními náklady a prostředky na výzkum a vývoj. Snahou je i posílení budování vztahů se zákazníky. Z toho důvodu ani náklady na marketing nejsou zanedbatelné (Sedláčková, 2000).



Obr. 2 Životní cyklus odvětví
Zdroj: Saloner, Shepard, Podolny, 2001.

2. Stádium růstu

Dle Tiché a Hrona (2003) mají podniky v této fázi na výběr:

- Dále využívat potenciál podniku a růst;
- Udržovat zisk a stabilitu podniku
- Částečně nebo zcela z podniku vyvázat.

Velikost a podíl na trhu přináší společně silnou ekonomickou pozici a tím pádem i průměrné nebo nadprůměrné zisky. Sedláčková a Buchta (2006) vidí jako hlavní úkol ve stádiu růstu upevnění si své stávající pozice na trhu a je-li to možné, proniknout do dalších segmentů či na zahraniční trhy. Je nezbytné počítat s tím, že růst trhu přiláká nové společnosti, které se mohou stát inovátory. Z tohoto důvodu je nutné nepřetržitě upevňovat svoji pozici tržním podílem, získat co možná nejvíce zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví.

Prosazují se individuální inovace a začíná proces diferenciací.

3. Stádium zrání

Fáze dospělosti a dozrání je typická konkurenčními boji. Poptávka v této fázi dosahuje svého vrcholu. Etapa úpadku začíná v momentu, kdy poptávka po výrobcích daného odvětví začne klesat. U podniků se slabší konkurenční pozicí tato etapa končí odchodem z odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

4. Stádium úpadku

Stádium úpadku je typické poklesem poptávky po výrobcích daného odvětví. Podniky stojí před rozhodnutím, zda se snažit nepříznivý vývoj poptávky obrátit nebo zda z odvětví odejít, či zda snížit počet segmentů a soustředit se tak pouze na jeden konkrétní trh. Společnosti, které nedisponují silnou konkurenční pozicí, jsou často nuceny z odvětví odejít (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jednotlivé fáze životního cyklu odvětví jsou odlišné. Z tohoto důvodu plynou podniku i rozdílné strategické důsledky. Důležité je, že neexistuje ani dobré ani

špatné postavení, jelikož každá fáze může přinést zisk, respektive prosperitu, ale pouze za předpokladu, že je přijata vhodná strategie.

2.5.2 Hybné změnotvorné síly

Odvětví se mění působením mnoha sil a faktorů, které jsou v pohybu. Síly s nejvýraznějším efektem jsou označovány jako hybné změnotvorné síly. Nejdůležitějšími změnotvornými silami jsou:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
 - Noví zákazníci a způsob používání výrobku,
 - Výrobní inovace,
 - Změny technologie,
 - Nové formy marketingu,
 - Vstup nebo odchod velké firmy,
 - Rozšíření technického know-how,
 - Rostoucí globalizace odvětví,
 - Změny v nákladové efektivnosti
- (Thompson, Strickland, 1989).

Existuje velké množství sil, které působí v odvětví, ale jen některé z nich jsou silami změnotvornými, které zásadním způsobem určují, jakým směrem se bude dané odvětví ubírat (Sedláčková, 2000).

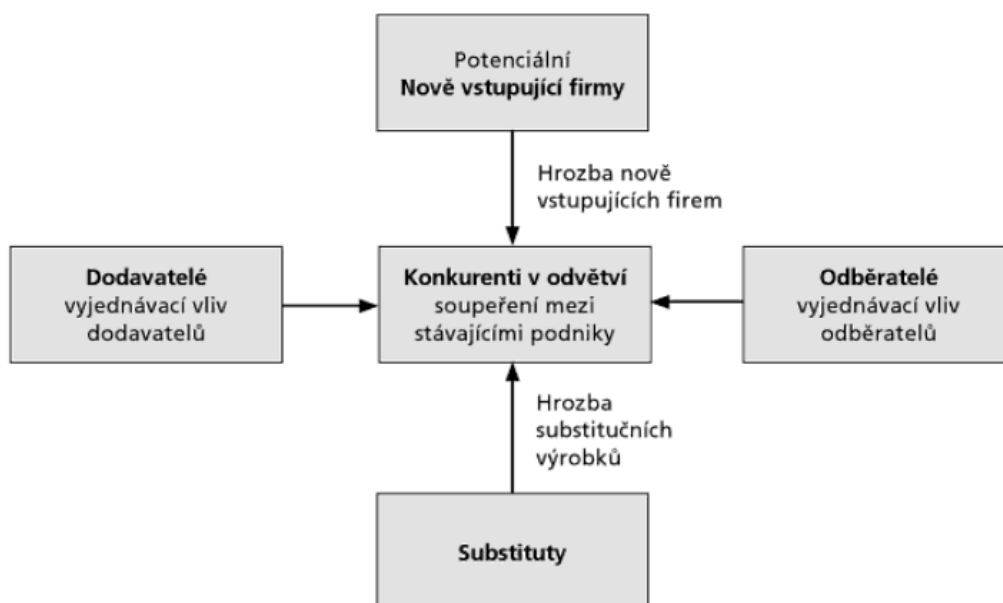
2.5.3 Porterův model pěti sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti je analýza konkurenčních sil nezbytnou součástí analýzy mikrookolí. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost podniku a jeho konkurenční pozici. Úkolem analýzy konkurenčních sil je rozbor konkurenční situace, konkurenčních tlaků, jejich intenzity, chování konkurenčních rivalů a analýza současné konkurenční situace a predikce budoucího stavu (Sedláčková, 2000).

Kromě organizací, které v daném odvětví působí, je konkurenční prostředí tvořeno dalšími faktory, jež jsou součástí analýzy konkurenčních sil. K analýze konkurenčních sil významným způsobem přispěl Porter se svým modelem pěti sil. Tento model je často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku neboli analýzou konkurence. Jednotlivé síly působící na podnik a jeho okolí jsou znázorněny na Obr. 3:

- konkurenti v odvětví,
- potenciální nově vstupující firmy,
- dodavatelé a jejich vyjednávací vliv,
- odběratelé a jejich vyjednávací vliv,

- substituty (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Obr. 3 Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera

Zdroj: Porter, 1994

Hranice odvětví jsou vymezeny podniky, které v daném odvětví působí, avšak nelze tyto hranice považovat za neměnné. Proces inovací, technologického rozvoje ale také změna integrace organizací působících v odvětví vede k rozšiřování těchto hranic odvětví.

Jednotlivé síly působící v oborovém prostředí je nutné analyzovat, jelikož celkový dopad působících sil ovlivňuje a determinuje zisky, kterých mohou organizace dosáhnout. Celková ziskovost podniků v odvětví se snižuje aktivnějším působením konkurence. Nejkritičtější konkurenční podmínky vznikají v případě, kdy se všech pět zmíněných působících sil spojí a vytvoří tlak tak intenzivní, že musí podniky často čelit ztrátám (Sedláčková, Buchta, 2006).

Porter (1994) uvádí, že síla konkurenčního boje je ovlivňována těmito faktory: početností nebo vyrovnaností konkurentů, pomalým růstem odvětví, vysokými fixními nebo skladovacími náklady, rozšířením kapacity ve velkých přírůstcích, různorodostí konkurentů, vysokými strategickými záměry a vysokými překážkami výstupu. Sedláčková (2000) doplňuje tyto faktory o globální zákazníky a akvizice slabších podniků.

1. Rivalita mezi konkurenčními podniky

Tato konkurenční síla vyplývá z konkurenčního boje mezi stávajícími podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita rivality mezi podniky je odrazem energie, kterou organizace vkládají do snahy získat nejvýhodnější pozici na trhu a udržet si tak finanční prosperitu. Použitá konkurenční strategie je závislá na konkurenční strategii rivalů a také na zdrojích, které jsou tito rivalové ochotni investovat do podpo-

ry svých podnikových strategií (Sedláčková, Buchta, 2006). Je-li konkurenční síla slabá, podniky mohou zvýšením cen dosáhnout většího podílu na trhu a většího zisku. Jestliže je naopak konkurenční síla velká, dochází k cenovým válkám mezi podniky (Dedouchová, 2001).

Rivalita mezi existujícími podniky se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkurojící podniky jsou početné, podobně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované.
- V důsledku skokového budování nových kapacit dochází k narušení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
- Výstupní bariéry jsou vysoké.
- Konkurenti sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se střetávají (Tichá, Hron, 2003).

2. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Stupeň ohrožení ze strany nově vstupujících firem závisí na:

- Bariérách vstupu do odvětví
- Reakci podniků na vstup nového konkurenta.

Porter (1994) popisuje působení šesti faktorů, které jsou často vnímány jako bariéry vstupu do odvětví:

1. **Úspory z rozsahu** – tento faktor může významně odradit potenciální konkurenty, kteří si nemohou dovolit takový rozsah výroby, jenž by jim umožnil dosáhnout úspor z rozsahu výroby. Nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu vede k nucenému využití určitého nákladového zvýhodnění.
2. **Kapitálová náročnost** – kapitálově náročná odvětví jsou ta, která vyžadují vysoké počáteční investice na pokrytí fixních nákladů, na získání důvěry zákazníka, ale také na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát. Výše počátečních investic často odrazuje organizace s nedostatečnými zdroji vstoupit do tohoto odvětví.
3. **Diferenciace výrobků** – vysoká diferenciací produktů je typická silným vlivem značky na poptávku, čímž vytváří překážky vstupu do odvětví, jelikož nutí nově vstupující subjekty k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Často dochází k počátečním ztrátám u nově vstupujících konkurentů. Diferenciace produktu je zřejmě nejdůležitější vstupní překážkou i v investičním bankovníctví, daňovém a účetním poradenství.
4. **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – stávající podniky v odvětví mají vůči nově vstupujícím společnostem zvýhodnění v nákladech, kterého noví konkurenti nemohou dosáhnout. Výhody jsou spojeny především s těmito faktory:

- 4.1. Vlastnictví technologie výroby: zahrnuje know-how daného produktu, nebo jeho charakteristiky, které jsou chráněny patentem.
 - 4.2. Výhodný přístup k surovinám: zavedené podniky si mohly zajistit nejvýhodnější zdroje v době, kdy existovala menší poptávka a výhodnější ceny.
 - 4.3. Výhodná poloha: zavedené podniky měly příležitost si zajistit výhodnou polohu předtím, než se působením tržních sil ceny dostaly na své maximum.
 - 4.4. Vládní subvence: preferenční vládní subvence mohly některým zavedeným podnikům přinést trvalé výhody.
 - 4.5. Znalostní nebo zkušenostní křivka.
5. **Přechodové náklady** – představují jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit, aby mohl přejít od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jsou-li tyto náklady vysoké, musí nově vstupující podnik nabídnout výhodnější podmínky a to konkrétně nižší ceny nebo vyšší kvalitu produkce, aby měl zákazník motivaci změnit dodavatele.
 6. **Přístup k distribučním kanálům** – překážku vstupu pro nově vstupující podniky může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Přirozené distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami, avšak nově vstupující konkurenti musí přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty např. podporou společné reklamy a podobnými způsoby. Čím jsou kanály omezenější, tím těžší je vstup do odvětví. V případě kdy jsou překážky vstupu do odvětví příliš vysoké, musí nově vstupující podnik vytvořit nový distribuční kanál.
 7. **Vládní politika** – působení vlády může omezovat nebo dokonce uzavřít vstup do daného odvětví prostřednictvím následujících nástrojů: regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti bezpečnosti práce a další.

3. Ohrožení ze strany nových substitutů

Sedláčková, Buchta (2006) popisují další hybnou sílu v odvětví, kterou je hrozba substitučních výrobků. Jedná se o produkty, které jsou podobné stávajícím produktům nebo jsou nové a nahrazují stávající výrobky. Bude-li substituční produkt díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty.

Mají-li výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky jedinečnou příležitost zvýšit své ceny a dosáhnout tak i vyšších zisků. Této strategie by měli využít ve svůj prospěch a udržet si tak konkurenční výhodu na trhu (Dedouchová, 2001).

Sedláčková a Buchta (2006) doplňují, že konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů
- Diferenciace substitutů – existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu. To vyvolává tlaky na diferenciaci výrobků od substitutů prostřednictvím různých kombinací nižších cen, lepší kvality, lepších služeb apod.
- Náklady na změnu – tyto náklady představují snadnost, s jakou může kupující přejít k substitutům.

4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako potenciální hrozba svým zvyšováním cen, jelikož podnik musí na tato zvyšování přistoupit nebo případně hrozit nižší kvalitě výrobků. Obojí vede k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé umožňují podnikům snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů (Dedouchová, 2001). Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla (Sedláčková, Buchta, 2006).

5. Vyjednávací vliv odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé významným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na ceny nebo kvalitu výrobků (Tichá, Hron, 2003). Porter (1994) spolu s Dedouchovou (2001), Tichou a Hronem (2012) se shodují, že vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující podmínky:

- Odběratelé jsou koncentrovaní a nakupují ve velkém,
- Produkty, které odběratelé nakupují, jsou standardizované nebo nediferencované,
- Produkty, které odběratelé nakupují v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů,
- Jestliže nehrozí velké přechodové náklady,
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký,
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň i rozhoduje o úspěšnosti daného podniku v odvětví. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkuje (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dedouchová (2001) ve své knize představuje další model – model šesti sil (podle Grovea). Na konkurenční prostředí v odvětví mají vliv tyto síly: komplementáři, síla dodavatelů, síla odběratelů, možnost zásadní změny v podnikání, síla stávajících konkurentů a možných potenciálních konkurentů v odvětví.

Zásadní změnou oproti původnímu modelu pěti sil je působení komplementářů. Komplementáři jsou organizace, jejichž podnikání a existence jsou závislé na podnikání některé stávající organizace (Pošvář, Erbes, 2006).

S tímto modelem se můžeme setkat i u Pošváře, Erbes (2006). Dle nich zásadní, nečekané změny mohou být vyvolány změnami způsobu podnikání, změnami na trhu a dalšími změnami, které ovlivňují konkurenční prostředí.

2.5.3.1 Objektivizace Porterova modelu

Pro objektivizaci Porterovy analýzy lze využít modelu Keřkovského, Vykypěla (2006). Prvním krokem formulace kritérií pro každou hybnou sílu, která odráží aspekty daného konkurenčního prostředí. Těmto kritériím jsou následně přiřazeny bodové hodnoty respondenty či experty. Hodnoty jednotlivých kritérií se mohou pohybovat v intervalu $<1,9>$, přičemž krajní hodnoty jsou vždy vysvětleny. Výsledné hodnoty modelu jsou v závěru zprůměrovány.

Keřkovský, Vykypěl (2006) navrhuje v oblasti konkurence v odvětví použít následujících kritérií:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost,
- Růst odvětví,
- Podíl čistého jmění k prodejm,
- Diferenciaci výrobků, služeb,
- Diferenciaci konkurentů,
- Intenzitu strategického úsilí,
- Náklady odchodu z odvětví,
- Charakter konkurence, postoj k business etice,
- Šíře konkurence.

Navržená kritéria je nutné přizpůsobit charakteru konkrétního odvětví a to jejich redukcí, rozšířením či změnou (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.5.4 Vymezení atraktivity odvětví

Výše uvedené analýzy odvětví směřují k hlubšímu pochopení charakteru odvětví. Avšak jejich hlavním cílem je poskytnout východiska pro zpracování závěrů týkajících se celkové atraktivity nebo neatraktivity odvětví (Sedláčková, 2000). Příbová (1998) ve své knize definuje faktory, které vymezují atraktivitu odvětví. Mezi tyto faktory patří:

- Stupeň nasycenosti trhu,
- Úroveň konkurence v odvětví,
- Růstový potenciál,
- Substituty a komplementy,

- Ziskovost odvětví,
- Struktura odvětví,
- Hybné změnotvorné síly,
- Vstupní bariéry odvětví,
- Nároky na kapitál,
- Stabilita poptávky.

Přístup Tiché a Hrona (2012) se liší. V rámci hodnocení atraktivity odvětví využívají 15 faktorů a sil, kterým následně přiřazují hodnoty z intervalu <1, 10>. Hodnota 10 představuje ideální stav, kdy podnik maximálně využívá své disponibilní zdroje. Naopak hodnota 1 představuje situaci, kdy podnik není schopen dostát požadavkům odvětví. Maximální dosažitelné skóre je 150 bodů, avšak ve většině případů se pohybuje mezi 75 a 120. V případě, že skóre klesne pod 75 bodů, je akutní potřeba repozice podniku v rámci odvětví.

Tab. 1 Analýza atraktivity odvětví - rastr

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diverzita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Růst, stagnace, pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Dominantní podniky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Diferenciace, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, podpora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Inovace, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá, Hron, (2012)

Grant (2010) hodnotí atraktivitu odvětví podle ziskovosti s využitím Porterova modelu pěti hybných sil.

Problematice hodnocení atraktivity odvětví se věnuje i Gamble a Thompson (2011). Preferují jednoduchý analytický nástroj, který zahrnuje následující faktory:

- Velikost trhu a předpokládané tempo růstu,
- Intenzita konkurence,
- Nové příležitosti a hrozby,
- Přítomnost meziodvětvové strategické shody,
- Požadavky na zdroje,
- Sezónní a cyklické faktory,
- Sociální, politické, regulační a environmentální faktory,
- Ziskovost odvětví,
- Nejistota a podnikatelské riziko.

Každému faktoru je přiřazena váha s ohledem na jeho relativní důležitost v atraktivitě odvětví. Gamble a Thompson (2011) zdůrazňují, že faktor intenzity konkurence by měl mít téměř vždy vysokou váhu a to v rozmezí 0,2 až 0,3. Kritériu přítomnosti meziodvětvové strategické shody by měla být přiřazena vysoká váha pouze v případě podniků s příbuznými diverzifikačními strategiemi. Sezónní a cyklické faktory se týkají pouze odvětví, která jsou často vystavována sezónní poptávce nebo cyklickým výkyvům. V opačném případě může být kritérium ze seznamu faktorů odstraněno. Součet jednotlivých vah musí být roven 1. Dalším krokem je hodnocení konkrétního odvětví na stupnici od 1 do 10. Vyšší hodnota vždy znamená vyšší atraktivitu a obráceně. Výsledné skóre atraktivity získané vynásobením váhy a hodnocení jednotlivých faktorů je znázorněno v tabulce č. 2.

Tab. 2 Matice hodnocení atraktivity odvětví

Kritérium	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Seznam vybraných kritérií	<0;1>	<1;10>	Váha * hodnocení
Suma	1,00	-	Celkové skóre

Zdroj: Gamble, Thompson (2011)

2.6 Strategie

Strategie představuje postup, který vede k dosažení cílů a při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. Jeden řídicí subjekt usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným konkurenčním subjektem. Tímto se odlišuje pojetí strategického řízení, řízení dlouhodobého a koncepčního (Sedláčková, Buchta, 2006). Hron, Tichá, Dohnal (1998) přistupují ke strategii z hlediska konkurenčních důsledků činností a manažeři tento pojem používají k vyjádření souboru podnikových operací.

Není možno stanovit jednu obecnou strategii vhodnou pro všechny podniky. Z tohoto důvodu je nutné důkladně analyzovat podnikatelské prostředí tak, jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách. Na základě zjištěných informací může být poté stanovena vhodná strategie pro podnik.

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Formulace strategie

představuje složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.1 Klasické strategie

Ansoff sestavil matici produkt-trh, která poskytuje podnět při hledání vhodného strategického zaměření podniku (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004).

Tab. 3 Ansoff Matrix

Produkt	Trh	
	Stávající	Nový
Stávající	Pronikání trhu	Rozvoj trhu
Nový	Vývoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan (2004).

Dle postavení podniku na trhu lze doporučit jednu z výše zmíněných strategií.

Strategie pronikání trhu neboli tržní penetrace usiluje o získání vyššího tržního podílu se stávajícím výrobkem a za předpokladu, že nedojde ke změně výrobku. Tato strategie je možná v případě rychlého růstu trhu. Strategie vývoje produktu je snahou přijít s něčím novým na současný trh, např. zvýšením kvality či jiných charakteristik stávajícího produktu. Další strategie představuje rozšiřování současného produktu na novém trhu. Posledním typem je diverzifikace, která je nejriskantnější, jelikož jejím úkolem je přijít s novým výrobkem na nový trh (Ansoff, 2007).

Porter (1998) ve svém díle uvádí tři typy obecných konkurenčních strategií. Strategie jsou zaměřené na odběratele a orientované na konkurenční výhody. Porter konstatuje, že dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku. Úroveň konkurence v odvětví závisí na Porterových pěti konkurenčních silách a ty společně určují intenzitu a ziskovost konkurence (Porter, 1994).

- Vůdčí postavení v celkových nákladech – tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v porovnání s konkurencí. Nízké náklady chrání společnost proti působení všech pěti konkurenčních sil, jelikož méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.
- Strategie diferenciacce – snahou podniků, jež využívají tuto strategii, je nějakým způsobem diferencovat produkt nebo službu, vytvořit něco, co bude odvětvím přijímáno jako jedinečné.

- Fokus – tento typ strategie se vždy soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, segment nebo geografický trh (Porter, 1998).

Podle podílu na trhu dělí Kotler klasické strategie na strategii tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatele a tržního troškaře (Pošvář, Tomík, Žufan, 2004).

- Strategie tržního vůdce – vůdcem je podnik s největším podílem na trhu, který se snaží tuto pozici udržet nebo posílit,
- Strategie tržního vyzyvatele – účelem této strategie je zvýšit tržní podíl na úkol tržního vůdce nebo malých podniků na stejném trhu,
- Strategie tržního následovatele – firmy v odvětví neusilují o vedoucí postavení na trhu, nýbrž následují konkurenci, případně ji napodobuje,
- Strategie tržního troškaře – tato strategie je vhodná pro malé podniky, jež se zaměřují na takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti (Blažková, 2007).

2.6.2 Problémy s Porterovými základními konkurenčními strategiemi

Dedouchová (2001) uvádí některé problémy, které přináší Porterovy základní konkurenční strategie.

Při orientaci na strategii nízkých nákladů vznikají problémy, jak konkurenční výhodu nízkých nákladů dosáhnout a jakým způsobem si ji udržet, protože konkurenti se mohou řídit stejnou strategií. Samotné nízké náklady nejsou konkurenční výhodou. Konkurenční výhody podnik dosáhne především prostřednictvím výstupu z podniku.

Dedouchová (2001) Porterovi také vytýká způsob pojetí strategie diferenciacce. Diferenciacce dle Portera představuje schopnost podniku nabízet lepší výrobky nebo služby za vyšší cenu než konkurence. To ovšem nezahrnuje možnost nabízet jiné výrobky za stejnou cenu a zvýšit tak svůj podíl na trhu.

2.6.3 Hodnocení strategií

Po provedení důkladné analýzy atraktivity vnějšího prostředí je nutné provést zhodnocení jednotlivých strategií na základě několika kritérií výběru a vybrat nejvhodnější variantu k realizaci. Kritérii výběru jsou vhodnost strategie, realizovatelnost a akceptovatelnost (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Naproti tomu Dedouchová (2001) společně s Blažkovou (2007) definují tři základní předpoklady, které musí vhodná varianta strategie plnit:

1. **Vhodnost** – tento předpoklad zjišťuje, jakým způsobem daná strategie přispívá k udržení či zlepšení aktuální konkurenční pozice podniku na trhu. Zvolená strategie by měla rozvíjet silné stránky a odstraňovat slabé stránky podniku (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Pro posouzení vhodnosti strategie lze využít např. metody portfoliové analýzy, analýzy životního cyklu konkurenčního

okolí nebo analýzu hodnototvorného řetězce (Blažková (2007). Dle Dedouchové (2001) lze na kritérium vhodnosti nahlížet ze tří hledisek:

- 1.1. Hledisko racionality – popisuje vztah mezi strategií, postavení podniku na trhu, jeho zdroji a schopnostmi,
 - 1.2. Hledisko kulturní vhodnosti,
 - 1.3. Hledisko strategie a výkonnosti podniku – využívá se ukazatele návratnosti investice (ROI). Tržní podíl, charakter trhu a investiční náročnost ovlivňuje tento ukazatel.
- 2. Přijatelnost** – hodnotí se přijatelnost strategie pro zájmové skupiny v rámci vnitřního i vnějšího prostředí podniku dle ukazatelů přijatelnosti:
- 2.1. Návratnost – pomocí analýzy ziskovosti, analýzy nákladů a přínosů a podle analýzy tvorby hodnoty pro akcionáře;
 - 2.2. Riziko – pomocí analýzy vývoje finančních ukazatelů, analýzy citlivosti, rozhodovací matice a simulačních modelů;
 - 2.3. Očekávání zájmových skupin.
- 3. Proveditelnost** – předpoklad, který určuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována. Nástroji pro hodnocení jsou analýza toku kapitálu, analýza bodu zvratu a analýza využití zdrojů (Blažková, 2007).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení atraktivity odvětví finančního poradenství v ČR z pohledu firem uvažujících o vstupu do odvětví a návrh strategie pro investory, kteří vstup do tohoto odvětví zvažují. Doporučení pro potenciální investory vychází z vyhodnocení atraktivity finančně poradenského trhu.

3.2 Metodika

Tuto diplomovou práci tvoří dva velké celky, jimiž jsou přehled literatury a výsledky.

Přehled literatury se věnuje managementu a převážně vnějšímu prostředí managementu, které slouží jako podklad pro zpracování výsledkové části diplomové práce. Zdroje použité v přehledu literatury pochází zejména z české, zahraniční odborné literatury a vědeckých článků z databáze Web of Science.

Výsledková část vychází především ze sekundárních dat Českého statistického úřadu a kvalitativních dat zjištěných z firem současně působících na trhu. Výsledkovou část diplomové práce tvoří analýza vnějšího prostředí. Pro analýzu makroprostředí je využita PESTE analýza, která se zaměřuje na tyto faktory prostředí:

- Politické a legislativní,
- Ekonomické,
- Sociální a demografické,
- Technologické,
- Ekologické.

Výstupem jednotlivých faktorů analýzy makroprostředí je následně souhrn nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, které slouží jako podklad pro návrh strategie pro investory zvažující vstup do odvětví finančního poradenství. V úvodu analýzy mikroprostředí je krátce představeno finančně poradenské odvětví a jeho nejvýznamnější představitelé, kteří již dlouhodobě na finančně poradenském trhu působí a mají vybudovanou silnou pozici. Pomocí Porterovy analýzy pěti hybných sil je analyzováno mikroprostředí. Každé z pěti sil Porterova modelu odpovídají kritéria, která odrážejí aspekty daného konkurenčního prostředí. Těmto kritériím jsou následně na základě subjektivního posouzení přiřazeny bodové hodnoty v intervalu <1,9>, přičemž krajní hodnoty jsou vždy vysvětleny. Výsledky modelu jsou v závěru zprůměrovány a pro lepší přehlednost uspořádány do tabulky.

Atraktivita odvětví je posuzována na základě těchto faktorů:

- Stupeň nasycenosti trhu,
- Úroveň konkurence v odvětví,

- Růstový potenciál,
- Substituty a komplementy,
- Ziskovost odvětví,
- Struktura odvětví,
- Hybné změnotvorné síly,
- Vstupní bariéry odvětví,
- Nároky na kapitál,
- Stabilita poptávky.

Jednotlivým faktorům atraktivity odvětví jsou přiřazeny váhy a následně hodnoty v intervalu $\langle 1,10 \rangle$, které určují stupeň atraktivity odvětví. Váhy jsou přiřazeny jednotlivým faktorům dle důležitosti na základě subjektivních preferencí. Nejvýznamnější faktory pro vstup do odvětví jsou ohodnoceny vyšší vahou.

Na základě výsledků z předchozích analýz je vytvořena strategie pro potenciálního investora zvažujícího vstup do odvětví, která vychází z některých příležitostí a hrozeb získaných z analýzy makroprostředí. Výsledná strategie je navrhována nejprve pro vstup jednotlivce podnikajícího jako osoba samostatně výdělečně činná, ale také i pro právnickou osobu podnikající jako společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným je v porovnání s ostatními obchodními společnostmi nejméně kapitálově náročná, proto se návrh strategie zaměřuje pouze na tento typ obchodní společnosti.

Oba návrhy strategie vstupu do odvětví finančního poradenství jsou v závěru diplomové práce ekonomicky zhodnoceny a posouzeny z hlediska optimistické, pesimistické a neutrální varianty. Jednotlivé varianty se liší výší příjmů finančních poradců, které jim v průběhu roku plynou za sjednané obchody. Společnost Fincentrum a.s. uvádí výši průměrných ročních příjmů svých finančních poradců ve výši 324 000 Kč. Tato výše příjmů byla pro potřeby diplomové práce na základě subjektivní volby zvolena za neutrální variantu. Od výše příjmů neutrální varianty se následně odvíjí i velikost příjmů pro optimistickou a pesimistickou variantu. Příjmy pesimistické varianty jsou o 33 % nižší, než je varianta neutrální. Naopak příjmy plynoucí z optimistické varianty vstupu do odvětví jsou o 33 % vyšší než neutrální varianta.

Pro účely zjištění výhodnosti investice je využita metoda čisté současné hodnoty, která bere v úvahu nejen časovou hodnotu peněz ale i riziko (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

Očekávaná výnosnost investice se odvíjí od rizikovosti příležitosti. Dle Slavíka (2013) diskontní sazba u podnikatelských projektů v nových odvětvích často přesahuje i více než 20 %. Jelikož odvětví finančního poradenství není novým odvět-

vím, je pro potřebu výpočtu stanovena výše diskontní míry 10 %. Jelikož odvětví finančního poradenství nepatří mezi kapitálově náročná odvětví, je doba životnosti projektu stanovena na tři roky.

4 Výsledky

4.1 Analýza makroprostředí

Na každý podnik v odvětví působí faktory vnějšího prostředí, které významně ovlivňují jeho aktivitu. Přestože podnik tyto faktory nemůže přímo ovlivnit, může sledovat jejich vývoj a případně těmto změnám přizpůsobit firemní strategii.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

První částí analýzy PESTE je prozkoumání právního rámce podnikání v daném odvětví.

V současné době stávající právní úprava žádným způsobem nereguluje činnost finančních poradců. Ministerstvo financí plánuje již několik let sjednocení zákonné regulace nad finančním trhem České republiky, avšak doposud žádný zákon, který by reguloval činnost finančních poradců, neexistuje. Služby poskytované poradci tedy můžeme rozdělit na ty, které jsou poskytované dle živnostenského zákona a na ty, které se řídí zvláštními právními předpisy.

1. Služby poskytované dle živnostenského zákona

Mezi takové finančně zprostředkovatelské a poradenské služby patří:

- Finanční poradenství,
- Zprostředkování stavebního spoření,
- Zprostředkování leasingu (AFIZ, 2017).

Tyto činnosti lze vykonávat na základě živnostenské oprávnění, které upravuje živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. Pro získání živnosti opravňující k výkonu činnosti je nutná živnost volná, která nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Dle nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností spadá činnost finančního poradenství do živnosti volné „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, oboru č. 60 „Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků“ (MPO, 2017). Živnostenské oprávnění tak získá každá fyzická osoba, která splňuje následující všeobecné podmínky:

- minimální dosažený věk 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- trestní bezúhonnost – bezúhonnost se prokazuje u občanů ČR výpisem z evidence Rejstříku trestů (Podnikatel.cz, 2017) (→T2).

2. Služby poskytované dle zvláštních právních předpisů

Na základě zvláštních právních předpisů lze zprostředkovávat tyto produkty:

- Pojistné smlouvy,
- Zprostředkování všech typů hypotečních úvěrů,

- Investiční instrumenty (akcie, dluhopisy, fondy kolektivního investování),
- Důchodové produkty mimo penzijní připojištění (důchodové spoření, doplňkové penzijní spoření) (AFIZ, 2017).

Zprostředkování pojistných smluv je upraveno zákonem č. 38/2004 Sb. - zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí ve znění pozdějších předpisů (ve znění zákona č. 444/2005 Sb., zákona č. 57/2006 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 124/2008 Sb. a zákona č. 278/2009 Sb.) (ČAP, 2017). Pro zprostředkování pojistných smluv musí být poradce zapsán ve veřejném registru pojišťovacích zprostředkovatelů, které vede Česká národní banka.

Zprostředkování různých investičních instrumentů je upraveno zákonem č. 256/2004 Sb. Zprostředkovatel investičních instrumentů smí nabízet pouze zprostředkování nákupu či prodeje akcií, dluhopisů a fondů kolektivního investování a službu investičního poradenství. I investiční zprostředkovatel musí být zapsán ve veřejném registru investičních zprostředkovatelů, který je veden Českou národní bankou (ČAP, 2017).

Od 1. prosince 2016 vstoupil v účinnost nový zákon 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru. Tento zákon přináší řadu změn i v oblasti hypotečních úvěrů a to jak pro spotřebitele, tak i pro banky. Nová právní úprava na trhu spotřebitelských úvěrů jednoznačně zvyšuje ochranu spotřebitele a také posiluje postavení spotřebitelů. Nově je zavedena regulace drobných půjček, jsou rozšířeny možnosti, kdy je možné hypotéku předčasně splatit. Pro nově uzavřené hypoteční úvěry bude možné každý rok splatit až 25 % hypotečního úvěru a to vše bez jakýchkoli poplatků. Z pohledu bank a finančních institucí bude zpřísněna procedura ověřování bonity klienta (Hypotecnibanka.cz, 2016).

Ve fázi rozhodování o založení společnosti v odvětví finančního poradenství je nezbytné zvážit různé právní formy podnikání. Právní formy podnikání jsou definovány v Obchodním zákoníku ČR (zákon č. 513/1991 Sb.). Obecně lze podnikání v České republice rozdělit na podnikání fyzických osob a podnikání obchodních společností.

Podnikání fyzických osob neboli OSVČ je upraveno Živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb.). Fyzická osoba musí mít živnostenské oprávnění k vykonávání dané činnosti (Businesscenter.cz, 2017). Výhody této formy podnikání jsou:

- Nižší daňová povinnost než u právnických osob – sazba daně z příjmů 15 %
- Nižší náklady spojené se zahájením podnikání
- Snazší zahájení a ukončení podnikání
- Není nutné vést účetnictví – pokud podnikatel nepřesáhl obrát 25 milionů korun ročně, nebo není zapsán v obchodním rejstříku
- Nevzniká povinnost platit nemocenské pojištění.

Podnikání právnických osob upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. Obchodní zákoník rozlišuje následující typy obchodních společností:

- Veřejná obchodní společnost,
 - Komanditní společnost,
 - Společnost s ručením omezeným,
 - Akciová společnost,
 - Družstvo
- (Staňková, 2007) (→O1).

1. května 2004 se Česká republika stala členem Evropské unie. Od tohoto data je součástí českého právního řádu rovněž legislativa Evropské unie. Téměř do konce roku 2016 se legislativa EU nijakým způsobem finančního poradenství nedotýkala. Avšak závěr roku 2016 se stal významným mezníkem a začátkem velkých legislativních změn pro tohle odvětví. 1. 12. 2016 byla zavedena Směrnice o distribuci pojištění (Insurance Distribution Directive – IDD) jako součást úředního věstníku Evropské unie. Tato směrnice má za důsledek regulaci provizí zprostředkovatelů životních pojištění, tedy pojištění pro případ smrti, dožití, důchodové pojištění a pojištění spojené s investičním fondem, včetně připojištění pro případ úrazu nebo nemoci (OPojištění.cz, 2016) (→T1).

Na trhu působí 2 typy finančně poradenských společností. První je založený na systému zprostředkování finančních produktů, které přináší poradcům ohodnocení v podobě provize. Druhý typ je založen na placeném poradenství, kdy si poradce za vypracování finančního plánu a případného poradenství účtuje poplatky. Tento typ hodnocení poradců je v České republice velmi ojedinělý, proto budeme v rámci této diplomové práce uvažovat pouze první typ hodnocení a to vyplácení provizí. Před schválením regulace provizí životního pojištění získávali poradci provize za zprostředkování obchodu ihned a v plné výši. Ručící lhůta za předčasné zrušení smluv byla stanovena na 2 roky. V případě zrušení smlouvy klientem během prvních 2 let účinnosti smlouvy, musel zprostředkovatel vrátit poměrnou část vyplacené provize. Avšak s přijetím nové legislativy se podmínky vyplácení provizí u životního pojištění zásadně změnily. Novela zákona přináší rozložení odměny zprostředkovatele do pěti let s možností vyplatit zálohu, která je rovnoměrně vratná. Všechny finančně poradenské společnosti se tak vystavují velkému riziku a budou muset zavést taková opatření, která omezí rizika z potenciálně vyšších storen (neboli vrácení poměrné části provizí) a díky tomu umožní na trhu působit dlouhodobě. Společnosti, které rizika vědomě opomenou, mohou časem z trhu odejít nebo budou čelit existenčním potížím (USF, 2016) (→T1).

Regulace provizí měla negativní dopad na všechny finančně poradenské společnosti. Prodloužení storna z 2 na 5 let výrazně zvyšuje podnikatelské riziko, jelikož zprostředkovatel smlouvy bude muset ručit mnohem delší dobu. Tato změna bude pravděpodobně mít za následek další změny v provizním systému. Především nutnost vytvářet vyšší rezervy, bude prováděn mnohem striktnější dozor nad po-

radci s rizikovější produkcí, na druhou stranu bude vyvíjen tlak na kvalitu produkce a její udržitelnost ($\rightarrow T1$).

Z největších finančně poradenských organizací pouze Fincentrum a.s. si mělo možnost vyjednat takové podmínky u pojišťoven a finančních institucí, díky nimž se částečně vyhnulo negativním dopadům regulace. Společnost si dlouhodobě zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb svých poradců, proto bylo možné s pojišťovnami vyjednat podmínky, díky kterým jsou poradcům společnosti Fincentrum a.s. vypláceny odměny za zprostředkování služeb stále jednorázově v plné výši (interní informace, Fincentrum a.s.). Společnosti se tak týká pouze prodloužení ručící doby na 5 let. Partners a.s. a OVB Allfinanz a.s. neměly příležitost si podobné výhodné podmínky u pojišťoven a finančních institucí vyjednat, tudíž můžeme říci, že Fincentrum a.s. má nyní významnou konkurenční výhodou vzhledem ke konkurenci.

4.1.2 Ekonomické faktory

Podstatou ekonomické části je analýza makroekonomických údajů ovlivňujících podnikatelské prostředí v České republice. Podrobněji jsou pak popsány vlivy působící v odvětví finančního poradenství.

Z obavy před hrozící cenovou nestabilitou spojenou s deflačním rizikem, přijala Centrální banka opatření ve formě devizových intervencí jako vhodného měnové politického nástroje. Úrokové sazby se drží dlouhodobě na historickém minimu, proto tento nástroj není vhodný k podpoře hospodářského růstu.

Pomocí devizových intervencí Česká národní banka oslabovala kurz koruny, čímž napomáhá plnit inflační cíl ve výši 2 %. ČNB zahájila tyto devizové intervence 7. listopadu 2013. Pro Českou republiku, která je malou otevřenou ekonomikou s dlouhodobým přebytkem likvidity v bankovním sektoru, je tento nástroj účinnější k uvolnění měnových podmínek než jiné nástroje. Bankovní rada přijala závazek intervenovat na devizovém trhu na oslabení koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Ve svém prohlášení 2. února 2017 konstatovala, že Česká národní banka neukončí používání kurzu jako nástroje měnové politiky dříve než v roce 2017. Tak se i stalo a 6. dubna 2017 Bankovní rada České národní banky s okamžitou platností ukončila režim devizových intervencí. ČNB tak již nebude bránit posílení koruny pod hranici 27 Kč za euro, avšak je stále připravena zmírnit případné výkyvy svými nástroji.

Oslabení kurzu koruny vůči euru povede ke zvýšení dovozních cen, a tím i cenové hladiny v tuzemsku. Nárůst dovozních cen je doprovázen nižší koupěschopností domácností, ale naopak vyšší poptávkou po domácím zboží a službách. Zároveň pokles kurzu vyvolává zvýšení českých vývozu, čímž napomáhá k růstu konkurenceschopnosti, ziskovosti podniků a ochoty investovat (ČNB, 2017).



Obr. 4 Vývoj kurzu koruny od okamžiku oznámení ukončení intervencí
Zdroj: Ekonomika.idnes.cz, 2017

Ihned po ukončení devizových intervencí kurz koruny krátkodobě posílil ke 26,59 Kč/EUR. Nelze vyloučit ani krátkodobé oslabení až k 29 Kč/EUR. Vývoj kurzu bude záviset na postoji investorů, avšak dlouhodobě se předpokládá, že koruna bude posilovat (Ekonomika.idnes.cz, 2017).

Vývoj základních makroekonomických ukazatelů v období 2012 – 2016, spolu s predikcí budoucího vývoje v roce 2017 a 2018 je popsán v tab. 4.

Tab. 4 Makroekonomické ukazatele s predikcí pro rok 2017 a 2018

UKAZATEL		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
		Aktuální predikce						
HDP	(mld. Kč)	4060	4098	4314	4555	4717	4885	5082
Růst HDP	(růst v %)	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4
HDP eurozóny	(růst v %)	-0,9	-0,3	1,2	2,0	1,6	1,4	1,6
Průměrná míra inflace	(%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6
Míra nezaměstnanosti	(průměr v %)	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	3,9
Spotřeba domácností	(růst v %)	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,7	2,4	2,4
Spotřeba vlády	(růst v %)	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,0	1,6	1,4
CZK/EUR	průměr	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	26,3
Dlouhodobé úrokové sazby	(% p. a.)	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	1,1
Saldo běžného účtu	(% HDP)	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,1	1,2	1,3

Zdroj: MFCR.cz, 2017

Z výše uvedených hodnot vývoje HDP za období 2012 až 2016 je evidentní, že ekonomický růst v České republice se meziročně každým rokem zrychluje, avšak při pohledu na růst HDP v horizontu jednotlivých čtvrtletí, vidíme opačnou tendenci. Ekonomický růst v ČR se ve 3. čtvrtletí 2016 zpomalil. Reálný hrubý domácí produkt se mezičtvrtletně zvýšil jen o 0,2 %. Ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku reálný domácí produkt vzrostl o 1,6 %. Zpomalení růstu bylo zapříčiněno převážně jednorázovými faktory. Vzhledem k tomu se nepředpokládá, že by se po-

dobné tendence opakovaly i v dalším období. Predikce vývoje HDP pro rok 2018 počítá se silnějším růstem ekonomiky.

Na straně poptávky bylo zpomalení růstu vyvoláno vývojem zahraničního obchodu. Meziroční růst vývozu a dovozu zboží a služeb se vlivem zahraniční poptávky zpomalil. Avšak snížení dynamiky růstu domácí poptávky bylo méně významné. Nejvíce k němu přispěl pokles investic ve vládním sektoru.

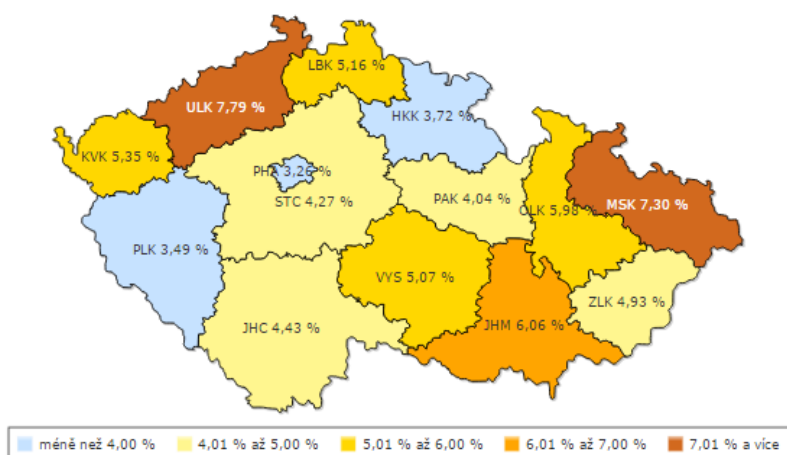
Zpomalení růstu na nabídkové straně se týkalo všech odvětví ekonomiky s výjimkou peněžnictví a pojišťovnictví, činností v oblasti nemovitostí a zemědělství.

Ekonomický růst byl po převážnou část roku 2016 doprovázen velmi nízkou inflací. Zvrat nastal na konci roku 2016, kdy se meziroční růst spotřebitelských cen zrychlil na 2,0 % a inflace tak dosáhla inflačního cíle České národní banky. Na zrychlení inflace měly největší vliv ceny potravin, v důsledku rostoucí ceny ropy i ceny pohonných hmot. Očekávaná míra inflace pro rok 2018 je ve výši 1,6 % (MFCR, 2017).

Běžný účet platební bilance se od roku 2014 pohybuje v přebytku, který se neustále zvyšuje (ČNB, 2017).

Míra nezaměstnanosti je dle statistických dat na nejnižší úrovni v historii samostatné České republiky (→ O3). Avšak značné rozdíly v míře nezaměstnanosti jsou zřejmé při detailním pohledu na jednotlivé kraje České republiky. Celkový počet nezaměstnaných se meziročně snížil o 44,4 tis. osob a dosáhl na úroveň 192,5 tis. Pokles nezaměstnanosti souvisel s poklesem nezaměstnaných žen ale i mužů. Obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15 – 64 letých klesla ve 4. čtvrtletí 2016 na 3,6 % (ČSÚ, 2017). Míru nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ke dni 28. 2. 2017 znázorňuje obrázek č. 5. Nejnižší podíl nezaměstnaných k 28. 02. 2017 má Praha a to 3,26 %, jelikož svou velikostí nabízí nejvíce pracovních příležitostí. Naopak nejhůře vypadá situace v Ústeckém kraji, kde nezaměstnanost dosáhla 7,79 procent a v Moravskoslezském kraji, ve kterém se míra nezaměstnanosti pohybuje ve výši 7,30 procent (Kurzy.cz, 2017). Vzhledem k tomu, že se míra nezaměstnanosti nachází pravděpodobně velmi blízko své přirozené míry, má pouze omezený prostor pro další pokles. Z tohoto důvodu je předpoklad vývoje tohoto ukazatele na rok 2017 a 2018 ve výši 3,9 % (MFCR, 2017).

Čtvrté čtvrtletí 2016 poukazuje na pozitivní vývoj na tuzemském trhu práce, který je spojen se setrvalým růstem ekonomické aktivity obyvatel a zejména zaměstnaností, která se meziročně zvýšila o 111,0 tis. na 5 186,9 tis. osob (Holý, 2017). Stálá poptávka po pracovních silách tlačila i na růst mezd. Největší mzdové nárůsty přes 7 % byly zaznamenány v odvětví ubytování, stravování a pohostinství, kde přetrvávaly dlouhodobě nejnižší průměrné mzdy. Další odvětví, ve kterém došlo ke zvýšení mzdových tarifů, bylo odvětví vzdělávání. Z regionálního pohledu k nejrychlejšímu růstu počtu zaměstnanců přispívá hlavní město Praha. V roce 2016 se zvýšil o 3,5 %, naopak růst mezd byl zde spíše podprůměrný, přesně 3,5 %. Růst průměrné mzdy se nejvíce projevil v kraji Vysočina (4,9 %) a v Ústeckém kraji (4,8 %). Naopak s nejnižším mzdovým nárůstem se potýkal Moravskoslezský kraj (3,2 %) (Holý, 2017).



Obr. 5 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v ČR k 28. 2. 2017
Zdroj: ČSÚ, 2017

Tab. 5 Výše hrubé mzdy v jednotlivých krajích ČR za 1. – 4. Čtvrtletí 2016

Kraj	Hrubá mzda (v Kč)
Hlavní město Praha	35 187
Jihočeský kraj	24 835
Jihomoravský kraj	26 629
Karlovarský kraj	23 612
Kraj Vysočina	25 222
Královehradecký kraj	25 140
Liberecký kraj	25 622
Moravskoslezský kraj	25 171
Olomoucký kraj	24 666
Pardubický kraj	24 707
Plzeňský kraj	26 498
Středočeský kraj	27 730
Ústecký kraj	25 148
Zlínský kraj	24 342
Celkem ČR	29 320

Zdroj: ČSÚ, 2017

Ekonomické faktory v odvětví finančního poradenství

Ekonomické prostředí finančně poradenského trhu je primárně ovlivňováno několika faktory, kterými jsou příjmy, výdaje domácností a úrokové sazby z úvěrů.

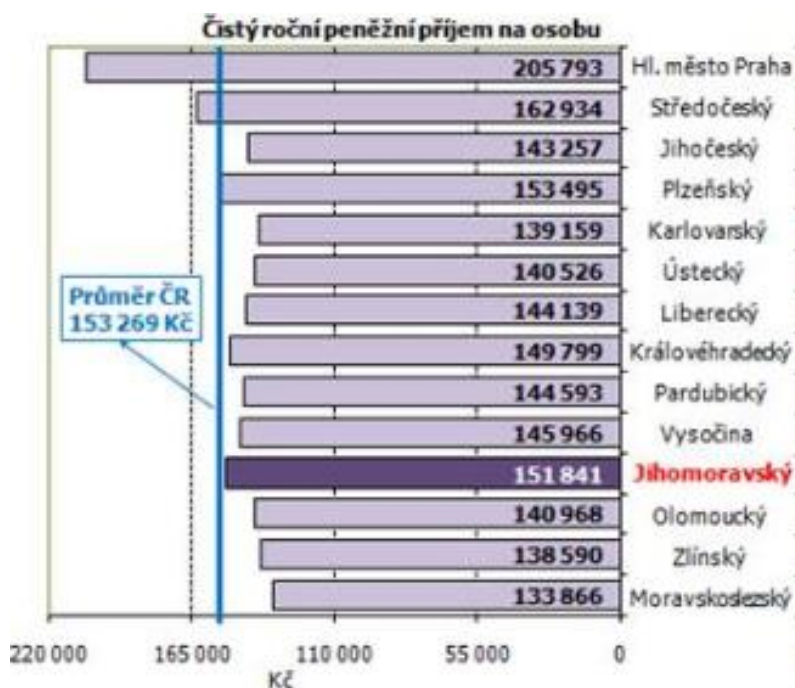
Každá domácnost, která uvažuje o službách finančního poradce, je limitována výší svých příjmů. Finanční zprostředkovatelé nabízí širokou škálu produktů, mezi které patří životní, neživotní pojištění, zajištění úspor, finanční zabezpečení na stáří, ale také investice a hypoteční úvěry. Poptávka po těchto produktech je proto ovlivněna výší příjmů domácností. V průběhu roku 2015 začaly české domácnosti výrazně pociťovat ekonomický růst, díky kterému vzrostly příjmy po očištění od inflace v průměru o 3,5 procent (→04). Tento růst byl prozatím nejrychlejší za posledních osm let (Byznys.ihned.cz, 2016). Průměrný měsíční příjem domácností v roce 2015 v jednotlivých čtvrtletích je vyčíslen v tabulce č. 4. Rozdíl v průměrném měsíčním příjmu v 1. a 4. čtvrtletí je 3 812 Kč, což představuje růst o 18 % vzhledem k 1. čtvrtletí. Takto významný růst má velmi pozitivní dopad na spotřebu domácností.

Tab. 6 Příjmy českých domácností v roce 2015

Období	Průměrný měsíční příjem na osobu
1. čtvrtletí	20 487 Kč
2. čtvrtletí	21 928 Kč
3. čtvrtletí	22 203 Kč
4. čtvrtletí	24 299 Kč

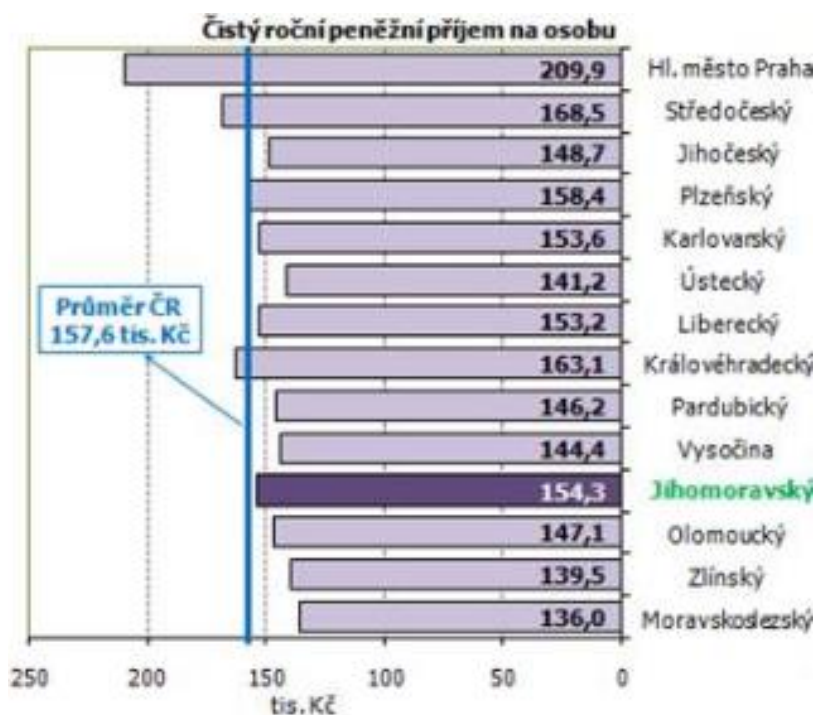
Zdroj: ČSÚ, 2016

Obrázky č. 6 a 7 porovnávají výši čistých ročních peněžních příjmů na osobu za jednotlivé kraje v roce 2014 a 2015.



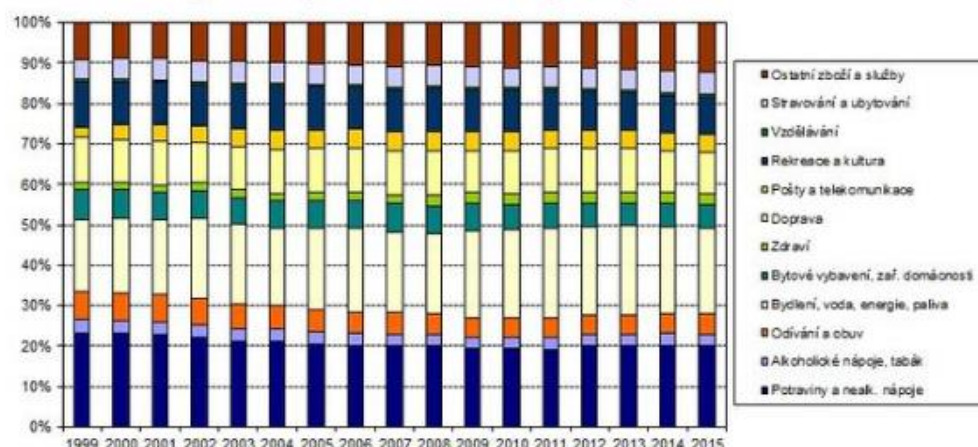
Obr. 6 Čistý roční peněžní příjem na osobu za rok 2014
Zdroj: CZSO, 2015

Nejvyšším čistým ročním peněžním příjmem na osobu disponuje hlavní město Praha, která i výrazně převyšuje průměr za jednotlivé kraje. Roční čistý příjem ve výši 205 793 Kč představuje čistý měsíční příjem 17 150 Kč. Naopak nejnižší čistý roční peněžní příjem je evidován v Moravskoslezském kraji, kde je i dlouhodobě druhá nejvyšší míra nezaměstnanosti. V přepočtu čistý měsíční příjem obyvatele Moravskoslezského kraje činí pouhých 11 156 Kč. Moravskoslezský kraj je výší příjmu i hluboko pod průměrem České republiky.



Obr. 7 Čistý roční peněžní příjem na osobu podle krajů v roce 2015
Zdroj: CZSO, 2016

V důsledku pozitivní ekonomické situace, která je z vývoje výše příjmů zřejmá, začaly domácnosti snižovat opatrnostní úspory a zvyšovat spotřebu. Výdaje na spotřebu se v posledních letech zvyšují. Služby finančních poradců, kterými jsou různé druhy pojištění a poradenské služby, tvoří v rámci statistiky rodinných účtů položku „ostatní zboží a služby“. Obrázek č. 10 poukazuje na statistiku rodinných účtů v období 1999 až 2015. Ostatní zboží a služby tvoří přibližně 7 % z celkových spotřebních vydání. Z posledních tří let lze usuzovat rostoucí tendenci výdajů na pojištění a poradenské služby. Tento pozitivní vývoj může být odrazem rostoucí ekonomiky.



Obr. 8 Struktura spotřebních výdání u domácností v letech 1999 – 2015
Zdroj: ČSÚ, 2016

Pojištění a poradenské služby jako součást výdajů na ostatní zboží a služby tvoří 60 % celkových těchto výdajů. Tabulka č. 7 vyčísluje strukturu peněžních výdajů na ostatní zboží a služby od roku 2013 do roku 2015. Dle statistik Českého statistického úřadu penzijní pojištění pokrývá 40 % celkových výdajů na pojištění. Druhé největší vydání je tvořeno pojištěním souvisejícím s dopravou, které představuje 13 % z celkových výdajů na ostatní zboží a služby. Skokový nárůst spotřeby byl zaznamenán mezi roky 2014 a 2015 ve výdajích na životní pojištění (→05).

Tab. 7 Peněžní vydání za období 2013 až 2015 – průměry na osobu v Kč

	2013	2014	2015
Pojištění celkem	8529	8980	8908
• Životní pojištění	2677	2886	6398
• Penzijní pojištění	3543	3632	3645
Pojištění související s bydlením	583	624	614
Pojištění související se zdravím	556	599	597
Pojištění související s dopravou	1097	1161	1220
Ostatní pojištění	74	79	78
Ostatní služby jinde neuvedené	390	393	409
• Poradenské, administrativní a jiné služby	291	278	329

Zdroj: ČSÚ, 2016

V tomto období došlo ke zvýšení výdajů na spotřebu o 120 %.

Ekonomické prostředí finančního poradenství je také významně ovlivňováno vývojem úrokových sazeb u hypotečních úvěrů. Obrázek č. 9 poukazuje na vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů od roku 2003 do roku 2017. Úrokové sazby hypoték klesají s menšími přestávkami již osm let, během nichž klesly téměř o 4 procentní body. V srpnu 2008 dosáhly úrokové sazby hypotečních úvěrů na 5,82 %, což byla nejvyšší úroveň od počátku sledování vývoje úrokových sazeb v roce 2003. V důsledku pádu americké investiční banky Lehman Brother, začaly strmě klesat základní úrokové sazby a s nimi i úroky komerčních bank (Hypoin- dex.cz, 2016). V říjnu 2016 klesla průměrná úroková sazba na historické minimum 1,80 procent (ČTK, 2016) (→06).



Obr. 9 Vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů (I. 03-I. 17)
Zdroj: Hypoindex.cz, 2017

V důsledku takto nízkých úrokových sazeb výrazně vzrostl zájem o hypoteční úvěry v České republice. Rekordně nízká úroveň úrokových sazeb a možnost získání stoprocentních hypoték přilákala velké množství zájemců, kteří by nikdy o hypotéce neuvažovali (→07). Avšak do budoucna se může stát, že po uplynutí doby fixace dojde v rámci refinancování hypotéky k takovému nárůstu úroku a s tím spojených splátek, kvůli kterému se velké množství domácností dostane do nemalých finančních problémů. Nízké sazby byly jedním z důvodů, proč Česká národní banka na konci roku 2016 omezila stoprocentní hypotéky. Banky se potýkají s obavami, že domácnosti své stoprocentní hypotéky přestanou splácet. Změna legislativy tak zásadním způsobem omezí počet zájemců o hypoteční úvěr (Finance.idnes.cz, 2016).

Z následující tabulky počtu a objemu uzavřených úvěrů v jednotlivých měsících roku 2016 je jednoznačně vidět, že největší množství hypoték bylo uzavřeno v listopadu 2016 před plánovaným omezením Centrální banky. Avšak celý rok 2016 byl počtem sjednaných hypoték rekordní. Bylo uzavřeno 114 550 hypotečních úvěrů, což je bezkonkurenčně nejvíc za posledních 14 let, co Hypoindex společnosti Fincentrum a.s. sleduje vývoj hypotečního trhu. S počtem rostly také ob-

jemy, které v listopadu 2016 dosáhly 29,683 miliard korun. Z výše objemů je patrné, že si lidé půjčovali čím dál vyšší částky. Počet uzavřených hypotečních úvěrů v listopadu 2016 vzrostl o 52 % oproti říjnu 2016. Velké množství zájemců využilo situace zažádat o hypotéku za stále ještě výhodných podmínek a velmi nízké úrokové sazby (Hypoindex.cz, 2016).

Tab. 8 Počet a objem uzavřených úvěrů v jednotlivých měsících roku 2016

Měsíc	Počet	Objem (v mld. Kč)	Průměrná úroková sazba (v %)
Leden	5912	12,646	2,06
Únor	7782	14,615	2,02
Březen	9375	17,906	1,97
Duben	9042	17,06	1,94
Květen	10831	20,702	1,89
Červen	12324	23,776	1,87
Červenec	7615	15,225	1,88
Srpen	9290	18,139	1,84
Září	9825	19,607	1,83
Říjen	9484	18,785	1,8
Listopad	14386	29,683	1,77
Prosinec	8684	17,665	1,77
Celkem	114550	225,809	

Zdroj: Hypoindex.cz, 2016

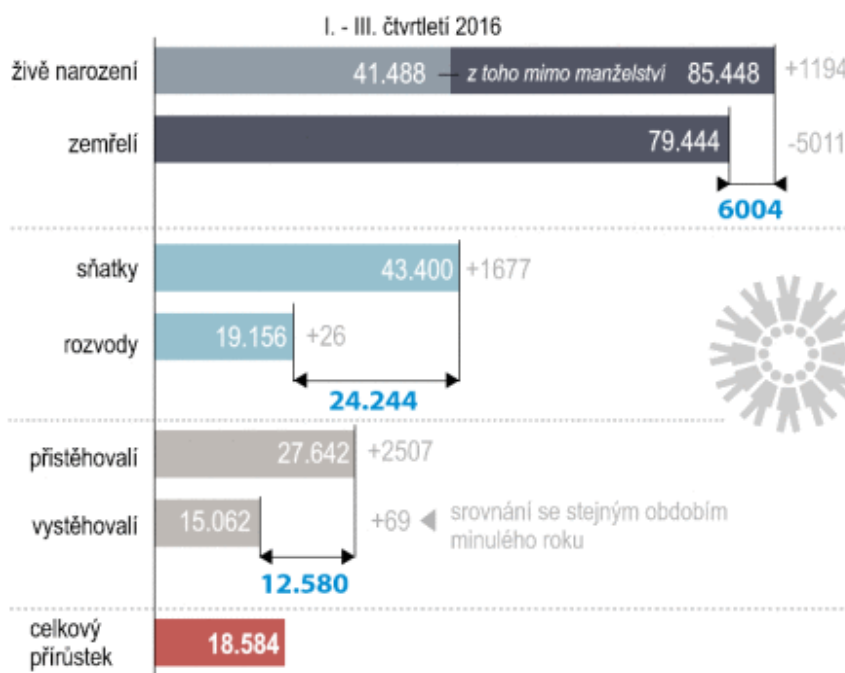
V prvních měsících roku 2017 byla poptávka po hypotečních úvěrech stále extrémně silná, nicméně počítá se s tím, že ve druhém čtvrtletí již dojde k očekávaným poklesům z důvodu dalšího zpřísnění podmínek hypoték, které je plánované od dubna 2017. Česká národní banka sníží maximální limit výše poskytované hypotéky k hodnotě nemovitosti na 90 %. Klesne také podíl hypoték v pásmu od 80 do 90 % na 15 % (Hypoindex, 2016) (→T3).

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory PESTE analýzy vychází ze statistik vývoje počtu obyvatel, jejich struktury a trendy. Vývoj počtu obyvatel je užitečný pro zjišťování velikosti trhu finančního poradenství a odhady budoucího vývoje.

Podle údajů ČSÚ se počet obyvatel v České republice v průběhu 1. až 3. čtvrtletí 2016 zvýšil o 18,6 tisíce osob na 10 572 400. Nárůst obyvatel byl převážně způsoben kladným saldem zahraniční migrace, díky které se počet obyvatel zvýšil o 12 580. Z hlediska věkového složení byl největší růst v průběhu roku 2015 za-

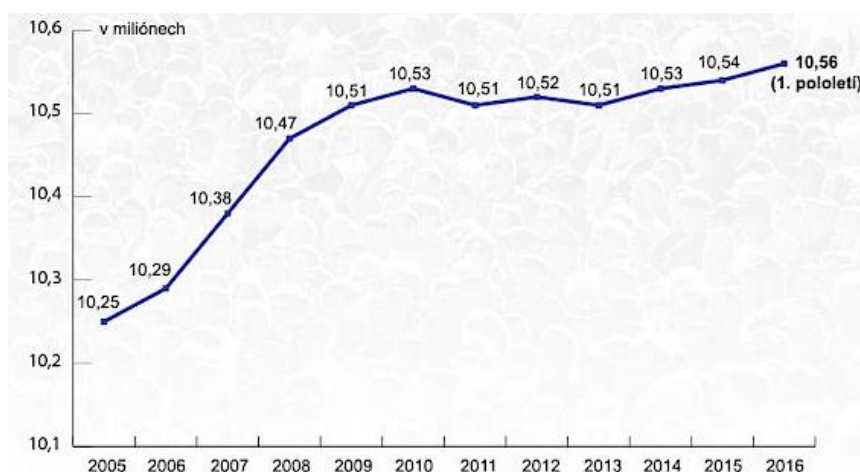
znamenán u obyvatelstva v důchodovém věku. Růst počtu seniorů ve věku 65 a více let se v posledních letech projevil nejvíce ze všech věkových skupin. Na konci roku 2015 představovali 18,3 % populace. Za sledované období obrázku č. 12 počet živě narozených převýšil počet zemřelých obyvatel o 6004. Ve srovnání s předchozím rokem se počet živě narozených zvýšil, naopak počet zemřelých poklesl o 5000. Manželství uzavřelo za tři čtvrtletí meziročně o 1700 obyvatel více. Počet rozvodů se meziročně příliš nezměnil.



Obr. 10 Pohyb obyvatel v ČR v 1. – 3. čtvrtletí 2016
Zdroj: ČSÚ, 2016

Z níže uvedeného grafu vývoje počtu obyvatel je zřejmé, že od roku 2010 dochází každoročně k mírnému nárůstu. Rok 2016 je za sledované dvanáctileté období rokem s nejvyšším počtem obyvatel.

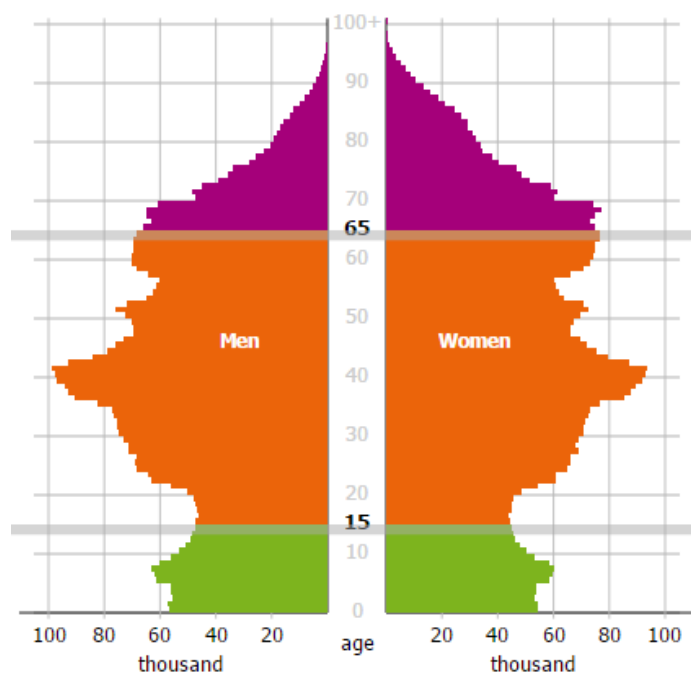
Rok 2015 byl dalším rokem, kdy se projevovat celkový proces stárnutí populace. Tento trend je možné doložit i rostoucím průměrným věkem obyvatel České republiky, který se zvýšil na 41,9 let. Na základě dat získaných z Českého statistického úřadu dochází k nárůstu počtu obyvatel ve věku 65 a více, zatímco podíl obyvatel v produktivním věku již dlouhodobě klesá (Smrčka, Artlová, 2012). Proces stárnutí populace může v budoucnu negativně ovlivnit výši využití služeb finančních poradců. Produkty, jež finanční poradci nabízí, jakožto hypoteční úvěry, životní pojištění a další, jsou žádané především lidmi mladšími 65 let. Z tohoto důvodu může mít stárnutí obyvatel České republiky negativní dopad na odvětví finančního poradenství (→T4).



Obr. 11 Vývoj počtu obyvatel v ČR v období 2005 - 2016

Zdroj: ČSÚ, 2016

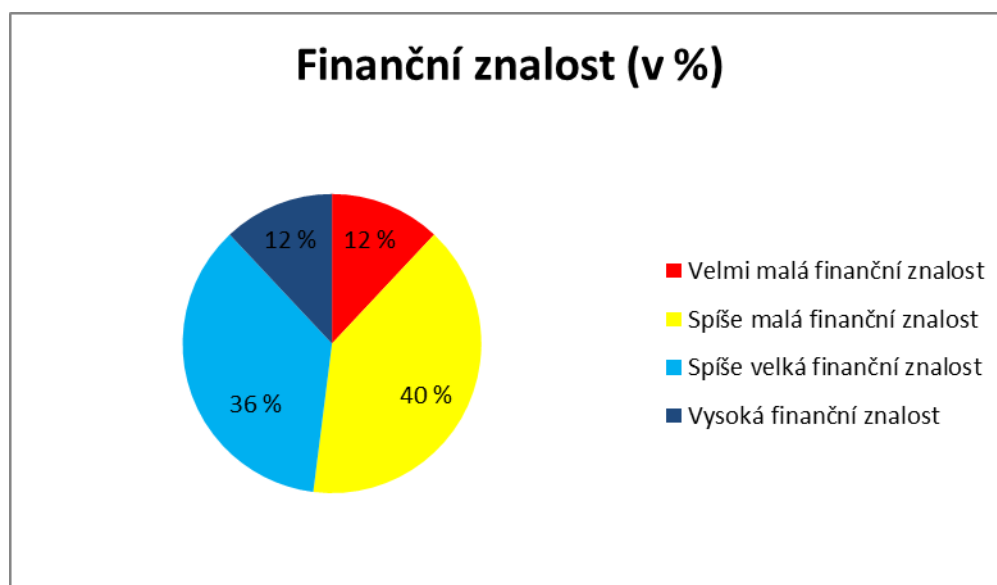
Níže uvedený graf věkové struktury obyvatel k 31. 12. 2015 potvrzuje, že nejčetnější věkovou skupinou v České republice jsou ženy a muži ve věku 41 let. Lze pozorovat i silné zastoupení obyvatelstva ve věku 65 let, které rok od roku roste. Jak již bylo zmíněno výše, tato tendence je následkem stárnutí populace ČR.



Obr. 12 Věková struktura obyvatel ČR k 31. 12. 2015

Zdroj: ČSÚ, 2016

Ministerstvo financí v roce 2015 zveřejnilo měření finanční gramotnosti dospělé populace České republiky. Součástí analýzy bylo i zjištění úrovně finančních znalostí, které se zakládalo na otázkách z oblasti terminologie na finančním trhu, matematiky a makroekonomie. Z výsledků lze usuzovat, že česká populace je finančními znalostmi na průměrné úrovni. Nižší úroveň finančních znalostí má zejména část populace se základním vzděláním, ekonomicky neaktivní lidé (např. zaměstnanci), lidé s nízkými příjmy a především lidé do 29 let.



Obr. 13 Finanční znalost dospělých v roce 2015 v ČR
Zdroj: MFCR, 2016

Naopak vyšší úrovní finančních znalostí disponují vysokoškolsky vzdělaní lidé, lidé s vyššími příjmy a převážně podnikatelé (MFCR, 2016).

Výzkum na téma regulace finančního trhu a využívání služeb finančních poradců a zprostředkovatelů, který zpracovala v roce 2012 agentura Ipsos, došel k závěru, že úroveň vzdělání je při posuzování finančních otázek nepostradatelným faktorem. Právě úroveň vzdělání může kultivovat finanční trh a zvýšit jeho kvalitu (Kurzy.cz, 2012). Dle výzkumu spokojenosti zákazníků se službami finančních poradců provedeného v roce 2014 agenturou PPM Factum, jsou klienti bankovních i finančních společností v ČR nejvíce spokojeni s nabídkou a kvalitou služeb nezávislých finančních poradců (Investujeme.cz, 2014) v porovnání s ostatními poskytovateli finančních služeb (→02).

4.1.4 Technologické faktory

Technologických faktorů v odvětví finančního poradenství působí několik. Téměř všechny finančně poradenské společnosti využívají ke své prezentaci webové stránky, čímž se snaží přiblížit svým klientům a poskytnout jim tak všechny potřebné informace týkající se odvětví finančního poradenství (→08). Stále více je

rozšiřováno i používání elektronických dokumentů, ať už se jedná o elektronické prezentace, které jsou představovány klientům nebo dokumenty používané v rámci interních procesů (→09). Na finančně poradenském trhu se začíná využívat online nástroj pro práci s klienty a tvorbu finančních plánů. Tímto nástrojem jsou elektronické smlouvy s využitím signpadů, které umožňují podpis elektronických smluv. Ne všechny finanční společnosti a banky podporují elektronické smlouvy s možností elektronických podpisů, avšak tato technologie se neustále rozvíjí a v budoucnu bude rozhodně velmi využívána. Tento online nástroj je šetrný k životnímu prostředí, umožňuje snadnější archivaci a také šetří náklady.

4.1.5 Ekologické faktory

Kvalita ovzduší je jednou z oblastí, kterou lze zahrnout do ekologických faktorů PESTE analýzy. Jak již bylo zmíněno, se vstupem České republiky do Evropské unie byla přijata i související legislativa EU. Avšak požadavky stanovené národní a evropskou legislativou pro ochranu zdraví lidí a ekosystémů nejsou dlouhodobě splňovány. Důsledkem jsou významná zdravotní rizika a poškozování ekosystémů v problémových oblastech. Cílem této politiky je snížení celkové úrovně znečišťování a znečišťování ovzduší v České republice s ohledem na rizika spojená se zdravím obyvatel a ekosystému, ale také s ohledem na výši nákladů a možnosti financování (MZP, 2015).

Česká republika se v rámci své environmentální politiky zaměřuje na ochranu životního prostředí. Hlavním cílem státní politiky životního prostředí ČR je zajistit kvalitní životní prostředí pro obyvatele České republiky, výrazně přispět k efektivnímu využívání zdrojů a minimalizovat negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí. ČR si je vědoma i negativních dopadů přesahujících hranice státu, proto bere v úvahu i ochranu a zlepšování kvality života v Evropě i celosvětově. Státní politika životního prostředí se věnuje několika oblastem:

- Ochrana a udržitelné využívání zdrojů,
- Ochrana klimatu a zlepšení kvality ovzduší,
- Ochrana přírody a krajiny,
- Bezpečné prostředí. (Mzp.cz, © 2008–2015).

Environmentální politika se částečně dotýká i odvětví finančního poradenství. Finančně poradenské společnosti stále více zvyšují zastoupení elektronických dokumentů, které používají při práci se svými klienty. Jak již bylo zmíněno výše, finanční poradci jsou podporováni k využívání elektronických dokumentů i v rámci interních procesů, kde není nutný tisk materiálů. Tato snaha eliminovat množství tisknutých materiálů poradců výrazně přispívá k ochraně životního prostředí. Společnost Partners Financial Services a.s. ve své poslední výroční zprávě zveřejnila informaci o obměně vozového parku, který je denně využíván finančními poradci. Nové vozy splňují nejpřísnější ekologické normy a přispívají k omezení negativních vlivů výfukových plynů na životní prostředí (Partners Financial Services a.s., 2016).

4.1.6 Výstup PESTE analýzy

Na základě důkladné analýzy jednotlivých faktorů prostředí jsou definovány příležitosti a hrozby.

Tab. 9 Příležitosti vyplývající z PESTE analýzy

	Příležitosti
O1	Relativně nízké legislativní požadavky pro nové finanční poradce
O2	Spokojenost klientů se službami finančních poradců
O3	Nezaměstnanost v ČR na historickém minimu
O4	Růst příjmů domácností
O5	Zájem klientů o produkty životního pojištění
O6	Úrokové sazby na historickém minimu
O7	Zájem klientů o hypoteční úvěry
O8	Webové stránky
O9	Rozvoj technologií

Tab. 10 Hrozby vyplývající z PESTE analýzy

	Hrozby
T1	Regulace finančně poradenského trhu
T2	Nutnost vlastnit živnostenské oprávnění
T3	Zpřísnění podmínek poskytování hypotečních úvěrů
T4	Stárnutí obyvatelstva

Počet příležitostí převyšuje množství hrozeb, což může být atraktivní pro potenciální investory, kteří mají zájem vstoupit do odvětví. S využitím zmíněných příležitostí lze potenciální vstup do odvětví usnadnit.

4.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí poskytuje hlubší náhled na finančně poradenský trh. Pomocí Porterovy analýzy pěti sil jsou nejprve charakterizovány jednotlivé faktory působící na odvětví. Analýza těchto faktorů umožňuje lépe pochopit vztahy mezi těmito faktory. Další krok analýzy mikroprostředí je tvořen hodnocením atraktivity odvětví.

4.2.1 Charakteristika odvětví finančního poradenství

Na finančním trhu působí velké množství firem a institucí, jejichž společným posláním je poskytování poradenství v oblasti osobních financí klientů. Výsledkem služby finančního poradenství je realizace nebo neuskutečnění daného řešení, které klientovi poskytuje finanční poradce. Každý člověk řeší v průběhu života různé

potřeby, ať už se jedná o potřeby různých finančních produktů, jako jsou spoření; zdravotní, životní, penzijní nebo majetkové pojištění; hypoteční financování, úvěrové zdroje a další. Obecně lze říci, že snahou finančního poradenství, konkrétně finančního poradce je nalézt různé způsoby zajištění příjmů, zhodnocení volných finančních prostředků nebo zabezpečení majetku klientů, informovat o aktuální situaci na finančním trhu a především najít ideální kombinaci finančních produktů tak, aby maximálně vyhovovaly potřebám klienta.

Historie finančního poradenství v ČR je úzce propojena s historií pojišťovnictví. První zmínky o pojišťovnictví na území České republiky jsou již z konce 17. století, kdy Jan Kryštof Bořek zavedl povinné požární pojištění v Čechách. Avšak největší rozmach finančního trhu je spjat až s obdobím po pádu komunistického režimu v Čechách. Před rokem 1989 byl v Československu víceméně monopol několika finančních společností jako Česká spořitelna nebo Česká pojišťovna. Poskytovány byly jen jednoduché produkty a neexistovaly žádné komplexní služby. Odvětví finančního poradenství se neustále vyvíjí a v dnešní době působí na českém trhu více než 600 finančně poradenských společností.

Nezávislé finanční poradenství

Nezávislé finanční poradenství je odvětví, které není vázáno ke konkrétní bance či pojišťovně. Poradce svým klientů tudíž nenabízí pouze omezený okruh finančních produktů, ale pracuje pro finančně poradenskou společnost, která sama vlastní finanční produkty nenabízí. Tato společnost spolupracuje s řadou partnerských finančních institucí, které zastupuje a jejichž produkty klientům pouze zprostředkovává prostřednictvím svých poradců (Dytrt, 2014).

Naprostá většina velkých finančně poradenských společností funguje na bázi multilevel marketingu. Jedná se o způsob prodeje přes síť nezávislých prodejců, kteří jsou odměňováni nejen za prodej svých služeb, ale též za rozšiřování stávající prodejní sítě a další poradce (AFP ČR, 2016). Mezi největší hráče na finančně poradenském trhu patří tyto společnosti: Partners Financial Services, a.s., OVB Allfinanz, a.s. a Fincentrum a.s. a Broker Consulting a.s.

1. Partners Financial Services, a.s.

Partners Financial Services, a.s. zahájila svou činnost v roce 2007. V roce 2015 společnost zveřejnila obrat ve výši 1,2 miliardy korun. K 1. 6. 2016 společnost disponovala 2 050 poradci, 496 000 klienty a produktovým kmenem 400 produktů. Partners Financial Services, a.s. spolupracuje s více než padesáti obchodními partnery, mezi kterými nechybí žádná z největších bank, pojišťoven nebo investičních společností. V portfoliu společnosti se nachází životní a neživotní pojištění, stavební spoření, penzijní připojištění, běžný účet, hypotéky a investice (Partners, 2017).

2. OVB Allfinanz, a.s.

OVB Allfinanz, a.s. aktuálně působí ve 14 zemích Evropy. S pomocí více než 100 produktových partnerů je společnost schopna nabídnout jakoukoli strategii v oblasti investic a finančního zabezpečení (OVB, 2017). Na základech společnosti vy-

rostla i většina ostatních poradenských společností v čele s Partners. OVB Allfinanz, a.s. již několik let nezveřejňuje finanční výsledky společnosti (Investujeme.cz, 2016).

3. Fincentrum a.s.

Fincentrum a.s. vzniklo v roce 2000. Ve společnosti aktuálně působí 2500 poradců, kteří nabízí svým klientům výběr z největšího množství finančních institucí a jejich produktů. V roce 2015 se společnost mohla pyšnit obratem ve výši 1,5 miliard korun.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurence v odvětví finančního poradenství byl zvolen Porterův model pěti sil, jež vychází z konkurenčních sil, kterými jsou:

- Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty
- Ohrožení ze strany nových konkurentů
- Ohrožení ze strany substitutů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů

Jednotlivé konkurenční síly mají významný vliv na ziskovost a atraktivitu odvětví.

4.2.2.1 Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty

Na českém trhu působí více než 600 finančně poradenských společností. Jak již bylo uvedeno výše, největšími hráči na trhu podle dosaženého obratu jsou poradenské společnosti OVB Allfinanz, a.s., Partners Financial Services a.s. a Fincentrum a.s. a Broker Consulting a.s.

Tab. 11 Počet zaregistrovaných pojišťovacích zprostředkovatelů v období 2014 až 2016

	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
OVB Allfinanz, a.s.	13615	11576	9323
Partners Financial Services, a.s.	2679	2005	1729
Fincentrum a.s.	1606	1421	1428
Broker Consulting, a.s.	864	888	922

Zdroj: AFP ČR, 2016

Portfolio poskytovaných služeb se u jednotlivých společností téměř neliší, proto se poradenské společnosti snaží odlišit kvalitou, komplexností poskytovaných služeb a množstvím nasmlouvaných finančních partnerů, ať už se jedná o banky nebo jiné finanční organizace.

K únoru 2016 bylo u České národní banky registrováno 157 500 pojišťovacích zprostředkovatelů a 26 300 vázaných zástupců, jimiž jsou poradci, kteří na základě

zkoušek u ČNB mohou zprostředkovávat různé investiční produkty. Tabulka č. 9 uvádí vývoj počtu zaregistrovaných pojišťovacích zprostředkovatelů v letech 2014 až 2016 u největších finančně poradenských společností. Z výčtu finančně poradenských společností je evidentní klesající tendence počtu registrovaných poradců. Společnosti začínají klást velký důraz na kvalitu nikoli na kvantitu poskytovaných služeb, tudíž pokles poradců s těmito změnami velmi úzce souvisí, jako také již zmíněné uvedení legislativních změn a zavedení provizní regulace. Změny v legislativě odstartovaly mnohem striktnější dozor nad poradci s rizikovější produkcí, což by do budoucna mohlo vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb. Nekvalitní poradci budou nuceni trh opustit ve prospěch svých poctivých kolegů. Snahou poradců bude mnohem více dbát na kvalitu sjednaného obchodu a udržitelnost smluv. Dalším důvodem klesajícího počtu poradců je také probíhající konsolidace kmenu finančních poradců, kteří se nevěnovali finančnímu poradenství jako své hlavní činnosti (Justice.cz, 2016).

Jelikož finančně poradenské společnosti zveřejňují své finanční výsledky vždy v rámci celé obchodní skupiny, jsou výše obrátů pouhým odhadem.

V roce 2015 utržilo Fincentrum a.s. celkem 1,53 miliard korun i přesto, že se v první polovině roku významně snížil počet finančních poradců. Fincentrum a.s. je jedinou společností, která doposud zveřejnila své finanční výsledky za předchozí rok 2016. Obrat společnosti se v roce 2016 zvýšil o 9,3 % na 1,61 miliard Kč. Tento růst byl zapříčiněn převážně extrémně nízkými úrokovými sazbami u hypotečních úvěrů, což podpořilo chuť Čechů investovat do vlastního bydlení. S příchodem nové legislativy se předpokládá mírné zpomalení růstu. Avšak největší vliv na finanční výsledky společnosti bude mít vývoj úrokových sazeb (Fincentrum.com, 2017). Zakladatel společnosti Petr Stuchlík hodnotí její postavení na trhu finančního poradenství následovně: „Na rozdíl od jiných firem na trhu se Fincentra dramaticky nedotkl významný propad trhu se životním pojištěním. Dlouhodobá orientace na financování bydlení, investice a kvalitu poradenství se společnosti při současných změnách na trhu vyplácí“ (Fincentrum.com, 2016).

Jelikož téměř většina finančně poradenských společností doposud nezveřejnila své výroční zprávy za rok 2016 v Obchodním rejstříku, jsou dále srovnávány údaje za rok 2015.

Partners Financial Services a.s. dosáhl v roce 2015 celkového obrátu 1,307 miliard korun, což je v porovnání s předchozím rokem o celých 12 % více. Tento růst je podobně jako u společnosti Fincentrum a.s. zapříčiněn hlavně vysokým zájmem o hypoteční úvěry.

Chybí srovnání se společností OVB Allfinanz a.s., která se také řadí mezi největší společnosti na trhu. Avšak společnost již několik let nezveřejňuje své finanční výsledky v rámci České republiky. V době kdy OVB byla největší finančně poradenskou společností v České republice, byly výsledky o hospodaření společnosti zveřejňovány. Ovšem lze jen spekulovat, zda korporátní pravidla byla změněna v důsledku poklesu produkce či z jiného důvodu (Investujeme.cz, 2016).

Intenzitu soupeření a konkurenci v odvětví nejlépe vystihuje Tomáš Golda, ředitel odboru kontroly odborné péče České národní banky následovně: „Pokud

jde o produktovou stránku, lze náš trh v řadě segmentů hodnotit nepochybně jako vysoce konkurenční, přičemž jako zesilující faktor v tomto ohledu působí snaha o univerzálnost napříč různými sektory finančního trhu. Konkurence na produktové straně spolu se zostřující se konkurencí mezi finančními zprostředkovateli se samozřejmě následně odráží ve stále větším tlaku na distribuci produktů. Tento tlak, ve spojení se zvyšujícími se provizemi, může v některých případech vést k rezignaci na etické či zákonné povinnosti či v extrémních případech i k podvodnému jednání“ (Peníze.cz, 2013). Tomáš Golda dále zmínil, že za pozitivní považuje posun ve vnímání odpovědnosti tvůrců pojistných produktů za činnost svých distributorů a jejich odměňování. Tomuto posunu nemalou měrou přispívá dohledová činnost České národní banky (Peníze.cz, 2013).

Z výše uvedeného odstavce lze vyvodit, že odvětví finančního poradenství je vysoce konkurenční. Způsob konkurenčního boje, který se stal v poslední době oblíbený, je vzájemné přetahování a přestupování poradců mezi velkými společnostmi. Často se jedná o celé týmy, někdy dokonce i struktury, které jsou tvořeny desítkami poradců. Následující tabulka zobrazuje strukturu produkce v odvětví ve 4. čtvrtletí 2016.

Tab. 12 Produkce poradců ve 4. čtvrtletí 2016

	Zprostředkovaný obrat (tis. Kč)	Počet smluv
Životní pojištění	788 449	63 246
Neživotní pojištění	279 233	87 180
Podílové listy – objem nákupů	2 013 125	43 8520
Pravidelné investice	384 423	
Penzijní připojištění	45 322	2 224
Doplňkové penzijní spoření	68 134	6 869
Stavební spoření	1 530 854	4 985
Úvěry ze stavebního spoření	859 815	1 951
Hypoteční úvěry	19 682 057	10 288
Spořicí účty	x	1 254

Zdroj: Afiz.cz, 2016

Pro objektivizaci Porterova modelu je potřeba definovat kritéria, která odráží aspekty odvětví. Prvním kritériem je koncentrace odvětví. V odvětví se aktuálně pohybuje více než 600 společností. Čtyři největší společnosti pokrývají pouze 6 % z celkového obratu odvětví, což vypovídá o vysoce roztržitém finančně poradenském trhu. Na trhu je stále prostor pro nově vstupující podnikatelské subjekty, avšak se stále menším podílem na tomto trhu.

Tempo růstu odvětví můžeme posoudit dle obratu jednotlivých společností v rámci tohoto odvětví. Obrat největších finančně poradenských společností se

každoročně zvyšuje bez výrazných výkyvů. Vzhledem k tomu, že podíl největších společností je celkem pouze 6 % z celého odvětví finančního poradenství, je tempo růstu spíše pomalejší.

Vzhledem k povaze odvětví, diferenciaci produkce nehraje příliš významnou roli. Poradci zprostředkovávají klientům produkty, které jsou nabízeny bankovními, pojišťovacími subjekty a různými finančními organizacemi, tudíž není příliš prostoru, jak tyto služby diferencovat. Můžeme zmínit společnost Fincentrum a.s., která klade stále větší důraz na klientský servis, který poskytuje každému klientovi i po uzavření obchodu. Zahrnuje péči o již uzavřené produkty, možnost rozšíření stávajícího portfolia, analýzu produktů uzavřených s jinými finančními poradci, poradenskou činnost a další. Novým trendem je naopak snaha o sjednocení úrovně poskytovaných služeb.

Finančně poradenské společnosti nejsou výrobními podniky, tudíž nedisponují žádnými speciálními technologiemi, které by bránily výstupu z odvětví. V případě ukončení činnosti tak společnosti nenaráží na problém prodeje specializovaných aktiv. Proto i náklady odchodu z odvětví jsou nízké.

Tab. 13 Intenzita soupeření v odvětví finančního poradenství

Kritérium		Bodové hodnocení
Počet konkurentů	Malý = 1, velký = 9	9
Podobnost služeb	Nízká = 1, vysoká = 7	7
Tempo růstu odvětví	Nízké = 1, vysoké = 9	5
Diferenciaci produkce	Vysoká = 1, nízká = 9	9
Překážky bránící výstupu z odvětví	Nízké = 1, vysoké = 9	2
Náklady odchodu z odvětví	Nízké = 1, vysoké = 9	2
Průměrné skóre		8,6

4.2.2.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V oblasti finančního poradenství smí podnikat jak fyzické, tak právnické osoby, zapsané v obchodním rejstříku a splňující požadavky živnostenského zákona. Pro analýzu této síly je vhodné využít různé faktory, které dle Portera umožňují její lepší pochopení.

Přístup k distribučním kanálům představuje střední překážku vstupu. Na trhu je velké množství bankovních, pojišťovacích a finančních subjektů, nicméně každý z těchto subjektů má přísné podmínky pro navázání spolupráce s danou finančně poradenskou společností. Smlouvy o spolupráci se zakládají především na předem dohodnutých objemech produkce. Zakladatelé společnosti jsou prověřováni databází ELIXIR (Electronic Information Exchange Intermediary Register), což je přehledná databáze profesních údajů finančních poradců, makléřů, agentů a dalších zprostředkovatelů finančně poradenských služeb na českém trhu. Tato databáze

poskytuje bankovním, pojišťovacím a finančním subjektům informace o kvalitě služeb daného subjektu (Registrporadcu.cz, 2013).

Vstup na finančně poradenský trh nevyžaduje žádné specializované technologie, stroje nebo vybavení, jelikož je odvětvím poskytující služby. Se vstupem do odvětví souvisí volba formy podnikání, z nichž každá vyžaduje jinou výši počátečního kapitálu. Většina firem v odvětví je založena formou akciových společností, které umožňují podnikat s více investory, což je vnímáno jako výhoda. Jednou z významných počátečních investic je i nákup licencí k softwarům, které usnadňují práci s klientským kmenem. Tyto softwary finančním poradcům výrazně ulehčují práci. Zároveň představují konkurenční výhodu ve srovnání s menšími společnostmi, které nemají zdroje umožňující nákup těchto programů.

Vládní politika a politika Evropské unie vytváří podmínky a omezení pro podnikání v oblasti finančního poradenství. Jak již bylo zmíněno v kapitole věnující se politickým a legislativním faktorům PESTE analýzy, podnikání v odvětví se řídí Živnostenským zákonem. Každý uchazeč o živnostenské oprávnění musí splnit všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem. Pro zprostředkování pojistných smluv musí být poradce zapsán ve veřejném registru pojišťovacích zprostředkovatelů, který vede Česká národní banka. Zápis je proveden až po úspěšném absolvování zkoušek odborné způsobilosti u České národní banky. Poplatek za tuto certifikaci nezbytnou k vykonávání činnosti finančního poradce je ve výši 10 000 Kč. V roce 2011 Centrální banka tento poplatek navýšila z důvodu velkého množství finančních poradců. Zvýšení tohoto poplatku má zajistit relevantnost databáze zprostředkovatelů (Investujeme.cz, 2011). Zprostředkování investičních instrumentů se řídí zvláštními právními předpisy. Pro získání oprávnění uzavírat investiční produkty je nutné získat licenci od České národní banky. Ta lze získat pouze na základě úspěšného složení zkoušek odborných znalostí poradce. Po jejich úspěšném složení je poradce oprávněn vykonávat činnost vázaného zástupce investičního zprostředkovatele. Poplatek za zkoušky odborných znalostí je ve výši 2000 Kč.

Přístup k pracovní síle představuje pro odvětví finančního poradenství významnou překážku vstupu. Odvětví se dlouhodobě potýká se špatnou reputací. U obyvatel České republiky stále přetrvává trend podomních pojišťovacích agentů, kteří navštěvují domácnosti a vnucují své, pro klienty nevýhodné produkty. Reputace značně utrpěla i díky nekalým praktikám finančních poradců ze společnosti OVB Allfinanz a.s. Tito poradci mají nabízet lidem nevýhodné smlouvy, ve kterých jim jde převážně o co největší provizi, a ne dobrou radu klientovi (Lidovky.cz, 2016). O obchodních praktikách poradců OVB Allfinanz a.s. byl natočen film, který výrazně rozvířil vody a odstartoval velkou personální čistku napříč celou společností. Nutnost vlastnit živnostenské oprávnění je také jedním z důvodů, který brání získávání nových finančních poradců. Živnostníci na sebe berou daleko více zodpovědnosti než zaměstnanci, s čímž souvisí i provizní ohodnocení, tudíž žádný fixní plat. Trendem v získávání pracovníků je přetahování poradců z konkurenčních společností.

Úspory z rozsahu nejsou v odvětví poskytující služby tak významné jako ve výrobních podnicích. Proto nepředstavují velkou překážku vstupu do odvětví.

Další překážkou pro nově vstupujícího konkurenta je neznalost společnosti u klientů, která může vzbudit nedůvěru a odradit klienta. Mnoho klientů si finančně poradenské společnosti nejprve ověří, ať už přes své známé nebo na základě dostupných recenzí na internetu. Vzhledem k tomu, že na trhu působí společnosti, jež mají dlouholetou tradici, má nově vstupující hráč malou pravděpodobnost získat významnou část na tomto trhu.

Tab. 14 Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů

Kritérium		Bodové hodnocení
Kapitálová náročnost vstupu	Vysoká = 1, nízká = 9	7
Přístup k distribučním kanálům	Vysoké = 1, nízké = 9	5
Legislativní opatření	Vysoké = 1, nízké = 9	6
Potřeba vlastnit speciální technologie	Ano = 1, ne = 9	9
Přístup k pracovní síle	Obtížný = 1, snadný = 9	2
Úspory z rozsahu	Velké = 1, malé = 9	7
Odvětná opatření	Vysoké = 1, nízké = 9	5
Diferenciace produkce	Vysoká = 1, nízká = 9	9
Průměrné skóre		6,25

4.2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Celé odvětví je postaveno na dodavatelskému produktu, který představuje nejdůležitější prvek poskytovaných služeb. Od tohoto se odvíjí i vyjednávací síla dodavatelů.

Banky, pojišťovny a finanční organizace patří mezi významnou síť dodavatelů produktů finančním poradcům. Dodavatelé vyjednávají s poradenskými společnostmi o velikostech roční produkce, čímž si mohou vybírat, s jakými společnostmi chtějí spolupracovat a s jakými ne. Banky a finanční instituce si stanovují cenu svých produktů, ovšem některé veličiny jsou primárně určovány tržními silami. Takovou veličinou je především výše úrokové sazby.

Na druhou stranu finančně poradenské společnosti výrazným způsobem snižují vyjednávací sílu bankovních subjektů a finančních institucí. Banky, pojišťovny a ostatní finanční instituce stanovují výši provizí za zprostředkované obchody, které plynou poradcům. Vzhledem k tomu, že 80 % produkce bankovních a pojišťovacích subjektů je tvořena externě, disponují finančně poradenské společnosti významnou vyjednávací silou. V případě nevýhodně nastavených podmínek ze strany bankovních, pojišťovacích a finančních institucí, mohou finančně poradenské společnosti rozvázat spolupráci. To ale velmi negativně ovlivní příjmy všech bankovních subjektů. Takto významná vyjednávací síla se ovšem týká pouze velkých finančně poradenských subjektů, které patří mezi největší hráče na trhu.

V lednu 2017 Česká spořitelna zveřejnila informaci o rozvázání spolupráce se společností Fincentrum a.s. z důvodu údajného zneužívání značky Erste Premier a Zdravé finance, které používá Česká spořitelna. Fincentrum a.s. jako dlouholetý partner pojišťovny vytvářel roční obrat ve výši několik miliard korun. Negativní dopad má pojišťovna minimalizovat intenzivnější spoluprací s ostatními poradenskými společnostmi (Aktuálně.cz, 2017).

V České republice působí 45 komerčních bank, několik desítek pojišťoven a finančních institucí. Z tohoto důvodu vstup nových dodavatelů do odvětví je velmi nízkou hrozbou.

Tab. 15 Vyjednávací síla dodavatelů

Kritérium		Bodové hodnocení
Význam a počet dodavatelů	Vysoký = 1, nízký = 9	7
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	Nízká = 1, vysoká = 9	1
Množství substitutů k službám dodavatelů	Vysoké = 1, nízké = 9	8
Význam odběratelů pro dodavatele	Vysoký = 1, nízký = 9	1
Průměrné skóre		4,25

4.2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli služeb finančních poradců jsou jednotlivci a zřídka i firmy. Odběratelů (klientů) je v odvětví finančního poradenství velké množství. Poradce v zastoupení klienta vyjednává podmínky kontraktů u bankovních, pojišťovacích a finančních subjektů. Spokojenost zákazníka je pro dodavatele služeb hlavním motorem celkové spokojenosti zákazníků (Krishnan, Ramaswamy, Meyer, Damien, 1999). Dle výzkumu Beláse a Gabčové (2014) bylo zjištěno, že klienti se mnohem častěji svěřují se svými negativními zkušenostmi. Naopak spokojení klienti počítají s využitím služeb poradce i v budoucnu. Ztráta klienta přináší nejen ztrátu profitu, ale vyžaduje také vynaložení dalších finančních zdrojů pro získání nového klienta. Zákazníci se mezi konkurenčními finančními poskytovateli stávají stále náročnějšími a mobilnějšími. Výzkum Romána (2003) zjistil, že etické prodejní chování vede k vyšší spokojenosti zákazníků, důvěře a loajalitě vůči bankovnímu subjektu, který poradce zastupuje.

Tab. 16 Vyjednávací síla odběratelů

Kritérium		Bodové hodnocení
Počet zákazníků	Nízký = 1, vysoký = 9	9
Význam služby pro zákazníka z hlediska jeho výdajů	Velký = 1, malý = 9	5
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Vysoké = 1, nízké = 9	8
Cenová citlivost zákazníků	Nízká = 1, vysoká = 9	7
Informovanost zákazníka	Nízká = 1, vysoká = 9	5
Důležitost kvality služby pro zákazníka	Vysoká = 1, nízká = 9	2
Průměrné skóre		6

4.2.2.5 Ohrožení ze strany substitutů

U služeb je obecně těžké najít a definovat substituty. Tohle platí i pro odvětví finančního poradenství. Nabízí se brát za substituty sjednání daného produktu přímo na pobočkách bank, pojišťoven a ostatních finančních institucí, které nabízí stejné produkty jako finančně poradenské společnosti, avšak přímo na pobočkách těchto institucí. Spíše než o substitut se v tomto případě jedná o konkurenci. Ve srovnání se službami finančních poradců klient přichází o možnost srovnání produktů v rámci několika konkurenčních subjektů. Klient si musí sám na své náklady zjistit aktuální nabídku produktů a smluvní podmínky u jednotlivých poskytovatelů. Poradci finančně poradenských společností naopak preferují osobní přístup a sjednávají si obchodní schůzky na místech vyhovujících potřebám klienta, ne vždy nutně v prostorách kanceláří společnosti.

Substitutem konkurujícím službám finančních poradců jsou online sjednávače pojištění jako například Chytryhonza.cz, který umožňuje online zprostředkovat různé produkty z pohodlí domova. Tato služba je vhodná pouze pro určité produkty, kterými jsou různá majetková pojištění, cestovní pojištění a podobně. Sjednání ostatních produktů jako jsou hypoteční úvěry, investice, životní pojištění tyto servery neumožňují. Proto tato služba finančně poradenské společnosti nijak významně neovlivňuje.

Tab. 17 Vyjednávací síla odběratelů

Kritérium		Bodové hodnocení
Množství existujících substitutů na trhu	Malé = 1, velké = 9	1
Hrozba nových substitutů v budoucnosti	Nízká = 1, vysoká = 9	3
Užitečné vlastnosti substitutů	Málo = 1, mnoho = 9	3
Pravděpodobný vývoj cen substitutů	Růst = 1, pokles = 9	5
Průměrné skóre		3

Podle průzkumu, který provedla skupina Wüstenrot v roce 2016 mezi 800 představiteli české populace, dvě třetiny obyvatel někdy v životě využily služby finančního poradce. Pětina respondentů využívá služeb jedné konkrétní instituce, třetina využívá poradců, kteří mají ve svém portfoliu produkty více finančních institucí.

Každý druhý respondent si sjednává finanční produkty v kamenných pobočkách bank, spořitelen či pojišťoven. Těmito respondenty jsou především lidé ve věku 60 let a více a lidé se základním vzděláním.

Online sjednávače využívá 11,2 % respondentů. Nejčastěji se jedná o mladou generaci, která využívá počítačů a internetu nejvíce (Wüstenrot, 2016).

4.2.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil

Pomocí objektivizace Porterova modelu byly zjištěny vlivy jednotlivých hybných sil a posouzena atraktivnost odvětví. Největším vlivem se projevuje stávající konkurence v odvětví. Tato síla disponuje bodovým hodnocením 8,6. Dalšími vlivnými silami jsou potenciální konkurenti a vyjednávací síla odběratelů.

Tab. 18 Shrnutí výsledků objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil

Hybná síla	Vyhodnocení vlivu	Atraktivní / neatraktivní
Konkurence v odvětví	8,6	Neatraktivní
Noví potenciální konkurenti	6,25	Neatraktivní
Substituty	3	Atraktivní
Vyjednávací síla dodavatelů	4,25	Atraktivní
Vyjednávací síla odběratelů	4,5	Atraktivní

4.3 Vymezení atraktivity odvětví

Dle předchozí analýzy modelu pěti hybných sil je odvětví spíše atraktivní. Přestože odvětví působí atraktivně pro potenciální investory, musíme brát v úvahu vý-

znamnou konkurenci v odvětví, která by mohla mít pro nově vstupující subjekty do odvětví velmi negativní dopad.

4.3.1 Stupeň nasycenosti trhu

Stupeň nasycenosti trhu je dán poměrem mezi tržní kapacitou a tržním potenciálem. Tržním potenciálem je pro účel diplomové práce zvoleno obyvatelstvo České republiky. Jeho výše k 31. 12. 2016 dosáhla 10 578 820 obyvatel (ČSÚ, 2017). Tržní kapacita byla zjištěna jako suma počtu uzavřených smluv finančními zprostředkovateli v průběhu roku 2016 na území České republiky.

Poměr těchto veličin ukazuje stupeň nasycenosti trhu 8,44 %. Velikost tohoto ukazatele je nízká. Pro účely určení tržní kapacity byla využita celková suma uzavřených smluv finančními poradci v roce 2016. Uzavřené obchody byly tvořeny produkty životních, neživotních pojištění, různými investičními produkty a v neposlední řadě také úvěry a depozity. Běžnou praxí bankovních a pojišťovacích subjektů je zprostředkování smluv i pro více osob v rámci jednoho kontraktu. Některé pojišťovny nabízí klientům možnost uzavření jedné smlouvy až pro 8 jedinců, což se týká převážně produktů životního pojištění. Z tohoto důvodu je hodnota celkového počtu uzavřených smluv nízká a tím pádem i ukazatel stupně nasycenosti trhu. Největší vypovídací hodnotou by disponoval celkový počet klientů všech finančně poradenských společností, avšak tento údaj dostupné zdroje neuvádí. Jak již bylo uvedeno, odvětví patří mezi vysoce roztržštěné. Aktuálně v něm působí více než 600 subjektů, avšak dle ukazatele nasycenosti trhu je zde stále prostor pro nově vstupující subjekty.

4.3.2 Úroveň konkurence v odvětví

Dle posledních dostupných údajů působí v České republice v odvětví více než 600 společností zabývajících se finančním poradenstvím. Úroveň poskytovaných služeb závisí na množství nasmlouvaných finančních partnerů, firemní kultuře, strategii společnosti a především na přístupu jednotlivých finančních poradců. Ze tří největších finančně poradenských společností má v České republice největší pokrytí Partners Financial Services a.s., jež se pyšní největší pobočkovou sítí a stále ji rozšiřuje. Jediným krajem, ve kterém společnost nemá zastoupení, je Karlovarský kraj. V rámci celého odvětví není v Karlovarském, Moravskoslezském a Jihočeském kraji zastoupení finančních poradců tak významné jako v ostatních krajích.

Každá z tří největších finančně poradenských společností spolupracuje s více než padesáti obchodními partnery, mezi kterými nechybí žádná z největších bank, pojišťoven nebo investičních společností. Díky této široké základně obchodních partnerů je možno zajistit klientům produkty různé povahy, které nejlépe pokryjí jeho potřeby.

4.3.3 Růstový potenciál

Počet obyvatel v České republice se meziročně zvyšuje. Zvyšuje se tak i množství potenciálních zákazníků. Odvětví je atraktivní především svou komplexní nabídkou

kou služeb, která umožňuje srovnávat produkty různých poskytovatelů a je větší než mohou poskytnout bankovní, pojišťovací a ostatní finanční subjekty.

Míra nezaměstnanosti se dle údajů Českého statistického úřadu nachází na historickém minimu, což může významně podpořit kupní sílu obyvatelstva ve prospěch produktů a služeb finančních poradců. Nejnižší míra nezaměstnanosti je v Praze, naopak nejvyšší se nachází v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. S klesající mírou nezaměstnanosti se může projevit i vyšší zájem o různé investiční produkty, spoření a další formy zajištění a zhodnocení volných peněžních prostředků. O tyto produkty v době krize a vysoké nezaměstnanosti není takový zájem.

Lze říci, že odvětví finančního poradenství má vysoký potenciál růstu.

4.3.4 Substituty a komplementy

Jak již bylo zmíněno v analýze pěti hybných sil, u služeb je velmi těžké najít a definovat substituty. Jediným možným substitutem jsou vnímány online sjednávачe pojištění, které umožňují z pohodlí domova uzavřít pouze některé produkty. Online služba je omezena pouze na produkty neživotních pojištění, jimiž jsou například pojištění majetku nebo povinné ručení. Vzhledem k tomu, že je nabídka produktů omezená, nemá takové významné konkurenční postavení na trhu jako ostatní substituty.

Komplementy jsou v tomto případě veškeré doplňkové služby, které finanční poradci nabízejí navíc k hlavní poskytované službě. Tím je myšlen klientský servis, a především online správa smluv klienta. Fincentrum a.s. nabízí službu „Můj šanon“, která klientům umožňuje spravovat veškeré uzavřené smlouvy online. Klient má tak všechny své smlouvy a dokumenty pohromadě a má o nich přehled. Tato klientská služba navíc umožňuje také online sjednání majetkového pojištění.

4.3.5 Ziskovost odvětví

V rámci Porterova modelu pěti hybných sil byly srovnány obraty tří nejvýznamnějších finančně poradenských společností.

Na základě těchto údajů je zřejmé, že se obraty ve finančním poradenství každoročně zvyšují, což poukazuje na ziskovost odvětví.

4.3.6 Struktura odvětví

Finančně poradenské společnosti nabízejí stejné služby, produkty. Vzhledem k tomu, že je finanční poradenství odvětvím poskytující služby, liší se pouze úroveň poskytnutých služeb.

Na trhu se vyskytují dva typy nezávislých finančně poradenských společností. Prvním typem jsou společnosti založené na modelu multi-level marketingu. Tímto typem jsou i zmíněné tři nejvýznamnější společnosti. Multi-level marketing je založený na tom, že poradci nejsou odměňováni pouze za produkty, které sami sjednají, ale získávají i podíl z uskutečněné produkce svých podřízených, které do společnosti přivedli. V tomto systému je zajištěna podpora a vedení od nadřízených ve struktuře. Tato podpora je velmi důležitá především u začínajících poradců.

Druhým typem je model Broker pool. Tento typ je charakteristický plochou strukturou řízení na rozdíl od multi-level marketingových společností. Broker pool zastřešuje jednotlivé poradce či jejich struktury a společně využívají služeb broker poolu a podmínek, které má společnost vyjednané s bankovními, pojišťovacími a finančními institucemi. Finanční poradci mají více svobody, než je umožněno v multi-level marketingu (Gepard finance, 2014).

4.3.7 Hybné změnotvorné síly

Hybných změnotvorných sil, které by významným způsobem ovlivnily směr, kterým se odvětví ubírá, je málo. Potřeba zajištění příjmů, zhodnocení volných finančních prostředků a další se nemění. Mění se pouze způsob, jakým jsou služby poskytovány a co klientovi nabízí nad rámec.

Vliv globalizace na odvětví není příliš značný. Nejvíce jej ovlivňuje sjednocování a přijímání legislativy Evropské unie. Odvětví by výrazným způsobem ovlivnila další přísnější regulace trhu, která by určovala podmínky podnikání.

Významně může ovlivnit zájem o služby finančního poradenství nepříznivý vývoj světové ekonomiky, který negativně ovlivní poptávku po produktech.

4.3.8 Vstupní bariéry odvětví

Bariéry vstupu do odvětví existují, avšak nejsou nepřekonatelné. Největší bariérou vstupu je přístup k distribučním kanálům, kterými jsou bankovní, pojišťovací a finanční instituce, jejichž produkty jsou následně nabízeny klientům. Čím větším spektrem dodavatelů společnost disponuje, tím větší má pravděpodobnost uspět na trhu finančního poradenství.

Další vstupní bariérou je pro nově vstupující podnik především obtížný přístup k novým zaměstnancům. Odvětví se potýká se špatnou reputací, která byla způsobena neprofesionálním chováním některých finančních poradců. To vytvořilo špatný obraz finančního poradenství, ať už nahlížíme ze strany klientů, tak i z potenciálních zájemců o práci v odvětví finančního poradenství.

Zpřísnění legislativy již neumožňuje vykonávat činnost finančního poradce komukoli. Pro poskytování některých produktů musí finanční poradce projít odbornými zkouškami u České národní banky, která na základě úspěšného složení poskytne potřebnou certifikaci. Získání těchto certifikací může být pro mnohé vnímáno jako další ze vstupních bariér.

Přesto, že se finanční poradenství potýká se špatnou reputací, již zaběhlé nejvýznamnější společnosti mají konkurenční výhodu, jelikož jsou klientům známé. Vstup nových finančně poradenských společností do odvětví může mít za následek nedostatek klientů způsobený nedůvěrou klientů.

4.3.9 Nároky na kapitál

Finanční poradenství patří k málo kapitálově náročným odvětvím poskytujícím služby. Největší kapitál je nutný k zahájení činnosti podnikání. Výše vstupního kapitálu závisí na volbě formy podnikání.

Další investicí nutnou pro výkon činnosti finančního poradenství je nákup licencí k softwarům, které usnadňují práci s klientským kmenem.

Ve srovnání s jiným odvětvím je finanční poradenství kapitálově nenáročné, což představuje velké pozitivum pro nově vstupující konkurenty.

4.3.10 Stabilita poptávky

Poptávka po službách finančních poradců a jejich produktech nezaznamenává výrazné výkyvy. Dle vývoje tržeb nejvýznamnější společností lze usuzovat, že poptávka vykazuje rostoucí tendenci. Poptávka po některých produktech se odvíjí od vývoje mezd české populace. Těmito produkty jsou především hypoteční úvěry a různé investiční instrumenty. V období ekonomického růstu je o tyto produkty větší zájem než v období deprese, kdy je poptávka velmi nízká. Dlouhodobě klesající úroková míra, taktéž jako míra nezaměstnanosti podpořily poptávku po hypotečních úvěrech v loňském roce, který byl v tomto ohledu rekordní.

Vývoj počtu klientů se meziročně zvyšuje. Přestože nejsou známy údaje o celkovém počtu klientů, dostupná jsou pouze čísla meziročního přírůstku. Tyto přírůstky se každoročně zvyšují.

4.3.11 Hodnocení atraktivity odvětví

Následující tabulka hodnotí atraktivitu odvětví na základě výše zkoumaných faktorů. Pro vyhodnocení celkové atraktivity odvětví pro nově vstupující podniky bude využita metodika Gambla a Thompsona (2011). Jednotlivým faktorům budou přiřazeny váhy a následně hodnoty v intervalu $<1,10>$, které určí stupeň atraktivity.

Tab. 19 Matice hodnocení atraktivity odvětví

Kritérium	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Stupeň nasycenosti trhu	0,13	6	0,78
Úroveň konkurence v odvětví	0,20	8	1,6
Růstový potenciál	0,03	6	0,18
Substituty a komplementy	0,06	2	0,12
Ziskovost odvětví	0,19	5	0,95
Struktura odvětví	0,05	4	0,2
Hybné změnotvorné síly	0,04	4	0,16
Vstupní bariéry odvětví	0,10	4	0,4
Nároky na kapitál	0,11	4	0,44
Stabilita poptávky	0,09	5	0,45
Celkem	1	-	5,28

Celková suma vycházející z matice hodnocení atraktivity odvětví je 5,28. V intervalu 1 až 10 znamená vyšší hodnota větší atraktivnost a obráceně. Hodnota značí, že odvětví finančního poradenství je průměrné až mírně nadprůměrné.

Nižší atraktivita je způsobena především úrovní konkurence v odvětví. Trh si ce není plně nasycený, ale současná konkurence má klíčové postavení na trhu. Proto je téměř nemožné dosáhnout vysokého tržního podílu na úkor konkurence.

4.4 Formulace doporučení

Z výše uvedených analýz vyplynulo, že se odvětví finančního poradenství vyznačuje průměrnou atraktivitou pro subjekty uvažující o vstupu do odvětví. Faktorem snižujícím jeho atraktivitu je především stávající konkurence mezi největšími finančně poradenskými společnostmi. Společnosti Fincentrum a.s., OVB Allfinanz a.s. a Partners Financial Services a.s. se pohybují na trhu již několik desítek let. Mají vytvořenou jak silnou poradenskou síť, tak široké portfolio partnerských dodavatelů jednotlivých produktů. Z pozice nově vstupující společnosti, která nemá podobné zkušenosti na trhu, bude velmi těžké získat podíl na trhu a konkurovat těmto subjektům. Dalším odrazujícím aspektem pro potenciální hráče je vyjednávací síla dodavatelů. Tato síla není tak výrazná pro společnosti s významným podílem na trhu, jelikož přináší těmto subjektům příjmy přesahující miliardy korun. Tyto finančně poradenské společnosti proto mají větší vyjednávací sílu než dodavatelé produktů. Avšak to neplatí pro nově vstupující hráče. Ti nemají tak výhodné postavení na trhu, jelikož nejsou schopni bankovním, pojišťovací a finančním institucím zajistit takové objemy produkce, které by umožnily vyjednávat podmínky spolupráce.

Investoři, kteří i přes tyto omezující faktory uvažují o vstupu do odvětví, mohou využít následujícího doporučení.

Vzhledem k tomu, že finanční poradenství nemá rovnocenné postavení v každém kraji, jednou z možných strategií je Porterova fokální strategie. Jedná se o takovou strategii, kde se podnik zaměří na konkrétní trh či segment. V tomto případě se jedná o regionální zaměření strategie. Služby poskytované finančními poradci jsou unifikované, proto je nutné se odlišit od konkurence. Způsob, jakým se lze od ostatních finančně poradenských společností odlišit, je využití jednoho z okamžitých opatření ve formě zvýšení flexibility nabízené služby. Finanční poradce může nabízet svým klientům klientský servis sedm dní v týdnu a přizpůsobit se tak plně potřebám klienta.

Jak již bylo zmíněno v předchozí analýze, zastoupení finančních poradců v Karlovarském, Moravskoslezském a Jihočeském kraji není tak významné jako ve zbylých krajích České republiky. Moravskoslezský kraj není pro investory atraktivní z několika důvodů. Dlouhodobě patří mezi kraje s největší mírou nezaměstnanosti a spíše podprůměrnou výší hrubé mzdy. Vysoká nezaměstnanost by mohla zapříčinit nedostatek klientů, kteří by projevíli zájem o služby finančních poradců. Karlovarský kraj patří mezi kraj se čtvrtou nejvyšší hrubou mzdou v rámci České republiky a nízkou mírou nezaměstnanosti. Nejvýhodnější pro vstup do odvětví se jeví kraj Jihočeský, kde se míra nezaměstnanosti pohybuje v rozmezí mezi 4 – 5 %. Hrubá mzda v porovnání s jednotlivými kraji je v Jihočeském kraji 2. nejvyšší. Výše mzdy má vliv na poptávku nejen po investičních produktech, ale i po hypotečních

úvěrech. Zájem o hypoteční úvěry v Jihočeském kraji je zřejmý z obrázku č. 14, který zobrazuje stav hypotečních úvěrů v krajích za leden až prosinec 2016. Jihočeskému kraji náleží čtvrté místo s počtem uzavřených hypotečních úvěrů jednotlivců v rámci celé České republiky.

4.4.1 Ekonomické zhodnocení strategie

V následující části bude ekonomicky zhodnocena strategie regionálního zaměření nově vstupujícího subjektu do odvětví finančního poradenství.

Pro ekonomické zhodnocení investice byl využit ukazatel čisté současné hodnoty, který bere v úvahu časovou hodnotu peněz a faktor rizika, proto se jeví jako ideální ukazatel pro hodnocení navrhované strategie. Pro účel výpočtu je na základě subjektivního odhadu zvolena doba životnosti projektu tři roky a diskontní míra 10 %. Výše příjmů finančních poradců vychází z průměrných příjmů poradců společnosti Fincentrum a.s. Pro účely srovnání jsou uvažovány tři varianty peněžních příjmů poradců, jimiž jsou optimistická, pesimistická a neutrální.

Pokud budeme brát v úvahu jednotlivce zvažujícího vstup do odvětví, který má v úmyslu podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná, jsou peněžní toky pro optimistickou, pesimistickou a neutrální variantu zobrazeny v tabulce č. 20, 22 a 24.

1. Optimistická varianta

Průměrné příjmy finančního poradce ve společnosti Fincentrum a.s. jsou ve výši 324 000 Kč.

Optimistická varianta výpočtu vychází z předpokladu ročních příjmů finančních poradců ve výši 431 000 Kč, které jsou o 33 % vyšší než průměrné příjmy.

Tab. 20 Peněžní toky pro optimistickou variantu

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	431 000	431 000	431 000
Ohlášení živnosti	1 000	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	36 000	36 000	36 000
Kauce a provize realitní agentuře	9 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	47 490	-	-	-
Software	3 950	5 400	5 400	5 400
Sociální a zdravotní pojištění	-	47 604	47 604	47 604
Certifikace	12 000	-	-	-
Peněžní tok	-73 440	341 996	341 996	341 996
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání přináší výdaje ve výši 1 000 Kč. Tento poplatek je jednorázový a živnost je založena na dobu neurčitou. Pronájem kanceláře v Jihočeském kraji se pohybuje v průměru ve výši 36 000 Kč za rok. Pro usnadnění práce s klientskými daty je potřeba pořídit licenci k softwaru pro finanční, pojišťovací a hypoteční poradce. Lze využít dostupného systému MIA, který nabízí 1 licenci na neomezenou dobu za jednorázový poplatek 3 500 Kč plus 450 Kč měsíčně (MIA, 2017). Minimální zálohy na zdravotní pojištění jsou ve výši 1 906 Kč měsíčně, proto budeme pro účely diplomové práce uvažovat tohle minimum. Minimální měsíční záloha na sociální pojištění je pro osobu samostatně výdělečně činnou 2 061 Kč. Další položky představují jednorázové investice, které jsou nutné pro výkon finančního poradce.

Tab. 21 Čistá současná hodnota pro optimistickou variantu po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	777 053

Optimistická varianta by potenciálnímu investorovi přinesla 777 053 Kč.

2. Pesimistická varianta

V případě pesimistické varianty navrhované strategie je výše ročních příjmů 217 000 Kč. Hodnota je o 33 % nižší oproti neutrální variantě.

Tab. 22 Peněžní toky pro pesimistickou variantu

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	217 000	217 000	217 000
Ohlášení živnosti	1 000	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	36 000	36 000	36 000
Kauce a provize realitní agentuře	9 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	47 490	-	-	-
Software	3 950	5 400	5 400	5 400
Sociální a zdravotní pojištění	-	47 604	47 604	47 604
Certifikace	12 000	-	-	-
Peněžní tok	-73 440	127 996	127 996	127 996
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Tab. 23 Čistá současná hodnota pesimistické varianty po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	244 867

Pesimistická varianta přináší potenciálnímu investorovi 244 867 Kč.

3. Neutrální varianta

Pro výpočet čisté současné hodnoty neutrální varianty byla zvolena průměrná výše příjmů finančních poradců Fincentra a.s. 324 000 Kč.

Tab. 24 Peněžní toky pro neutrální variantu

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	324 000	324 000	324 000
Ohlášení živnosti	1 000	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	36 000	36 000	36 000
Kauce a provize realitní agentuře	9 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	47 490	-	-	-
Software	3 950	5 400	5 400	5 400
Sociální a zdravotní pojištění	-	47 604	47 604	47 604
Certifikace	12 000	-	-	-
Peněžní tok	-73 440	234 996	234 996	234 996
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Tab. 25 Čistá současná hodnota neutrální varianty po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	510 960

Neutrální varianta vstupu do odvětví vycházející z průměrné úrovně příjmů konkurenční společnosti by potenciálnímu investorovi přinesla částku 510 960 Kč.

Druhou možností vstupu do odvětví je založení společnosti s ručením omezeným. Příjmy finančně poradenských společností zjistíme jako procento z obchodů uzavřených finančními poradci. Výši tohoto procenta si každá společnost stanovuje individuálně. Společnost Fincentrum a.s. má stanovenou 30% marži z uzavřených obchodů. Zbýlých 70 % provize plyne finančním poradcům. Pro potřeby výpočtu výhodnosti investice budeme z této skutečnosti vycházet. Společnost bude disponovat pěti finančními poradci. Opět budeme uvažovat tři varianty hodnocení investice, kterými jsou optimistická, pesimistická a neutrální varianta. Zůstává i doba životnosti projektu tři roky a 10% diskontní míra. Pokud bychom uvažovali vstup

do odvětví formou společnosti s ručením omezeným, která je méně kapitálově náročná než ostatní obchodní společnosti, budou peněžní toky optimistické varianty investice následující:

1. Optimistická varianta s.r.o.

V případě optimistické varianty uvažujeme příjmy finančních poradců ve výši 431 000 Kč, což pro pět finančních poradců představuje finanční příjmy 2 155 000 Kč. Tato částka plyne finančním poradcům a zbylých 30 % jako marže společnosti.

Tab. 26 Peněžní toky plynoucí z optimistické varianty s.r.o.

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	923 571	923 571	923 571
Administrativní poplatky související se založením s.r.o.	12 150	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	300 000	300 000	300 000
Kauce a provize realitní agentuře	65 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	253 000	-	-	-
Vytvoření webových stránek	25 000			
Software	19 750	27 000	27 000	27 000
Peněžní tok	-374 900	596 571	596 571	596 571
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Tab. 27 Čistá současná hodnota optimistické varianty s.r.o. po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	1 108 684

Optimistická varianta založení společnosti s ručením omezeným by investorovi přinesla 1 108 684 Kč.

2. Pesimistická varianta s.r.o.

Pesimistická varianta založení společnosti počítá s vyšší ročních příjmů pro pět finančních poradců ve výši 1 085 000 Kč. Společnosti z této varianty plyne 465 000 Kč.

Tab. 28 Peněžní toky plynoucí z pesimistické varianty s.r.o.

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	465 000	465 000	465 000
Administrativní poplatky související se založením s.r.o.	12 150	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	300 000	300 000	300 000
Kauce a provize realitní agentuře	65 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	253 000	-	-	-
Vytvoření webových stránek	25 000			
Software	19 750	27 000	27 000	27 000
Peněžní tok	-374 900	138 000	138 000	138 000
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Tab. 29 Čistá současná hodnota pesimistické varianty s.r.o. po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	-31 714

Pesimistická varianta by společnosti nepřinesla žádný zisk, naopak ztrátu ve výši 31 714 Kč.

3. Neutrální varianta s.r.o.

Neutrální varianta přinese pěti finančním poradcům roční finanční příjmy ve výši 1 620 000 Kč. Společnosti by plynulo 694 286 Kč.

Tab. 30 Peněžní toky plynoucí z neutrální varianty s.r.o.

Položky	2018	2019	2020	2021
Peněžní příjem	-	694 286	694 286	694 286
Administrativní poplatky související se založením s.r.o.	12 150	-	-	-
Pronájem kanceláře včetně energií	-	300 000	300 000	300 000
Kauce a provize realitní agentuře	65 000	-	-	-
Vybavení kanceláře	253 000	-	-	-
Vytvoření webových stránek	25 000			
Software	19 750	27 000	27 000	27 000
Peněžní tok	-374 900	367 286	367 286	367 286
Diskontní míra	10 %	10 %	10 %	10 %

Tab. 31 Čistá současná hodnota neutrální varianty s.r.o. po třech letech projektu

	Peněžní částka v Kč
Čistá současná hodnota	538 486

Neutrální varianta založení společnosti s ručením omezeným by přinesla zisk ve výši 538 486 Kč.

5 Diskuze

Na základě jednotlivých analýz zaměřených na vnější prostředí byla zhodnocena atraktivita odvětví finančního poradenství.

S pomocí PESTE analýzy bylo detailně popsáno makroprostředí. Výstupem této analýzy je výčet příležitostí a hrozeb, na základě kterých byla vytvořena strategie vstupu do odvětví. Jednotlivé příležitosti a hrozby mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit vstup potenciálního investora do odvětví. Mezi nejdůležitější příležitosti lze považovat relativně nízké legislativní požadavky pro nové finanční poradce, spokojenost klientů se službami finančních poradců, nezaměstnanost v ČR na historickém minimu, soustavný růst příjmů domácností, zájem klientů o produkty životního pojištění, úrokové sazby na historickém minimu, zájem klientů o hypoteční úvěry, webové stránky společností a v neposlední řadě rozvoj technologií.

Nejdůležitější hrozby vyplývající z analýzy PESTE jsou regulace finančně poradenského trhu, zpřísnění podmínek poskytování hypotečních úvěrů, stárnutí obyvatelstva a nutnost vlastnit živnostenské oprávnění.

Analýza mikroprostředí poskytla hlubší náhled na odvětví finančního poradenství. S využitím Porterova modelu pěti sil byly vyhodnoceny jednotlivé faktory působící na odvětví. Těmito faktory jsou intenzita soupeření mezi současnými konkurenty, ohrožení ze strany nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a ohrožení ze strany substitutů. Na základě přiděleného bodového hodnocení lze usuzovat, že nejvýznamnějším faktorem působícím na odvětví finančního poradenství je stávající konkurence v odvětví. Největšími hráči na trhu jsou finančně poradenské společnosti OVB Allfinanz, a.s., Partners Financial Services a.s. a Fincentrum a.s. a Broker Consulting a.s. Dalšími vlivnými silami jsou dále potenciální konkurenti vstupující do odvětví a vyjednávací síla odběratelů. Dle Porterovy analýzy je odvětví finančního poradenství spíše atraktivním odvětvím.

V rámci hodnocení atraktivity odvětví byly definovány faktory, které vymezují atraktivitu odvětví. Každému z faktorů byla přidělena váha a následně hodnoty. Celková suma vycházející z matice hodnocení atraktivity odvětví je 5,28. Hodnota značí, že odvětví finančního poradenství je průměrné až mírně nadprůměrné. Nižší atraktivita je způsobena především úrovní konkurence v odvětví. Trh sice není plně nasycený, ale současná konkurence má klíčové postavení na trhu. Proto je téměř nemožné dosáhnout vysokého tržního podílu na úkor konkurence.

Výsledky analýz konstatují, že odvětví je spíše atraktivní. Ovšem existují faktory, které významným způsobem atraktivitu odvětví snižují.

Nejvýznamnějším faktorem je působení stávající konkurence v odvětví. Především se jedná o největší společnosti na trhu zprostředkovávající finanční produkty. Těmi jsou Fincentrum a.s., OVB Allfinanz a.s. a Partners Financial Services a.s. Tito konkurenti působí na trhu již několik let. Mají vytvořenou jak silnou poradenskou síť, tak široké portfolio partnerských dodavatelů jednotlivých produktů. U poskytování služeb, především pak u produktů finančního poradenství je důležitá kvalita poskytovaných služeb a předchozí zkušenost, ať už osobní nebo rodi-

ny a přátel. Z pozice nově vstupující společnosti, která nemá podobné zkušenosti na trhu, bude velmi těžké získat podíl na trhu a konkurovat těmto subjektům. Potenciální investor by v tomto případě nemusel na trhu uspět. Klient raději upřednostní známou finančně poradenskou společnost s dlouholetou tradicí na trhu než nového hráče na trhu.

Dalším faktorem snižujícím atraktivitu odvětví je vyjednávací síla dodavatelů. Tato síla významně neovlivňuje velké společnosti s dlouholetou tradicí v odvětví. Tyto společnosti disponují větší vyjednávací silou než dodavatelé finančních produktů, jimž jsou bankovní, pojišťovací a ostatní finanční subjekty. Tato spolupráce přináší bankovním subjektům příjmy přesahující miliardu korun. Z tohoto důvodu si bankovní, pojišťovací a ostatní finanční instituce zakládají na budování dobrých vztahů se subjekty finančního poradenství. Avšak nový konkurent v odvětví touto vyjednávací silou nedisponuje, jelikož není schopen vytvářet tak významné objemy produkce.

Tyto dvě síly mohou významným způsobem zkomplikovat vstup nového subjektu do odvětví. Pokud i přes tyto překážky bude uvažovat o vstupu do odvětví finančního poradenství, je možné využít následující strategie.

Finanční poradenství nemá rovnocenné postavení ve všech krajích České republiky. Jako řešení se nabízí Porterova fokální strategie. Jedná se o takovou strategii, kde se podnik zaměří na konkrétní trh či segment. V tomto případě se jedná o regionální zaměření strategie. Služby poskytované finančními poradci jsou unifikované. Aby nový investor v odvětví uspěl, je nutné se odlišit od konkurenčních společností. V odvětví finančního poradenství není příliš prostoru pro diferenciaci poskytované služby. Způsob, jakým se lze od ostatních finančně poradenských společností odlišit, je využití jednoho z okamžitých opatření ve formě zvýšení flexibility nabízené služby. Finanční poradce může nabízet svým klientům klient-ský servis sedm dní v týdnu a přizpůsobit se tak plně potřebám klienta. Mnoho klientů je ve všední dny zaneprázdněno, proto by přizpůsobení ze strany finančního poradce uvítalo.

Zastoupení finančních poradců v Karlovarském, Moravskoslezském a Jihočeském kraji není tak významné jako ve zbylých krajích České republiky. Moravskoslezský kraj není pro investory atraktivní z několika důvodů. Dlouhodobě patří mezi kraje s největší mírou nezaměstnanosti a spíše podprůměrnou výší hrubé mzdy. Vysoká nezaměstnanost a podprůměrná výše hrubé mzdy by mohly patřit mezi faktory, které zapříčiní nedostatek klientů, kteří by projevíli zájem o služby finančních poradců. Karlovarský kraj patří mezi kraj se čtvrtou nejvyšší hrubou mzdou v rámci České republiky a nízkou mírou nezaměstnanosti avšak nejvýhodnější pro vstup do odvětví se jeví kraj Jihočeský, kde se míra nezaměstnanosti pohybuje v rozmezí mezi 4 – 5 %. Hrubá mzda v porovnání s jednotlivými kraji je v Jihočeském kraji 2. nejvyšší. Výše mzdy má vliv na poptávku nejen po investičních produktech, ale i po hypotečních úvěrech. Zájem o hypoteční úvěry v Jihočeském kraji je zřejmý z obrázku č. 14, který zobrazuje stav hypotečních úvěrů v krajích za leden až prosinec 2016. Jihočeskému kraji náleží čtvrté místo s počtem uzavřených hypotečních úvěrů jednotlivců v rámci celé České republiky. Hypoteční úvěry patří

mezi produkty s nejvyšší provizí pro finanční poradce. Z tohoto důvodu je regionální zaměření na Jihočeský kraj vhodnou strategií.

Výzkum provedený Finančně poradenským výzkumným fórem univerzity v Nottinhamu poukazuje na skutečnost, že služby finančních poradců ve Velké Británii jsou vyhledávány více než služby poskytované přímo samotnými bankovními, pojišťovacími a ostatními finančními subjekty (Devlin, McKechnie, 2007). S touto skutečností se ztotožňuje i situace na trhu finančního poradenství v České republice, což dokazuje výzkum spokojenosti zákazníků se službami finančních poradců provedený agenturou PPM Factum. Stále více klientů preferuje služby poskytované finančními poradci namísto bankovních institucí. Naopak v porovnání s finančně poradenským trhem ve Spojených státech amerických jsou služby finančních poradců vnímány veřejností jako služby jen pro bohatou část americké populace. Pouze 2 % střední třídy využívá služeb finančních poradců ve Spojených státech amerických (Winchester, Huston, 2015).

Strategie vstupu do odvětví finančního poradenství je možná prostřednictvím vstupu jednotlivce s úmyslem podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná nebo založením společnosti s ručením omezeným jako právnická osoba. Pro obě možnosti vstupu do odvětví byly posuzovány tři možné varianty a to optimistická, pesimistická a neutrální. Každá z variant se liší pouze odlišnou výší příjmů finančních poradců. Pro posouzení výhodnosti investice byla využita metoda čisté současné hodnoty, která bere v úvahu nejen časovou hodnotu peněz ale i vnímané riziko.

Na základě zjištěných výsledků přechází analýzy výhodnosti investice pomocí metody čisté současné hodnoty jsou obě varianty vstupu do odvětví ziskové, ať už by potenciální investor zvolil individuální cestu jako osoba samostatně výdělečně činná, nebo jako právnická osoba. Jediná ztrátová varianta přichází v úvahu v případě pesimistické varianty vstupu do odvětví jako společnost s ručením omezeným. Záleží pouze na individuálním posouzení investora, kterou variantu by pro vstup do odvětví zvolil.

Pokud bychom ovšem uvažovali o vstupu jednotlivce do odvětví, je nutné brát v úvahu skutečnost, že nelze obsloužit tak významný okruh klientů jako prostřednictvím finančně poradenské společnosti. Jednotlivec nedisponuje takovými kapacitami jako právnická osoba s pěti finančními poradci, tudíž nelze věnovat nadstandardní péči všem klientům. Jako osoba samostatně výdělečně činná má také významnou nevýhodu ve sjednávání podmínek spolupráce s bankovními, pojišťovacími a ostatními finančními institucemi. Z důvodu omezené kapacity nemůže finanční poradce splnit takové objemy produkce, které by zajistily výhodnější podmínky pro klienty. Tyto důvody znevýhodňují variantu vstupu jednotlivce do odvětví finančního poradenství. Právnická osoba, tedy společnost s ručením omezeným má mnohem větší potenciál uspět na trhu finančního poradenství.

6 Závěr

Atraktivita odvětví byla posouzena pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil. Výstupem modelu pěti hybných sil je spíše atraktivní odvětví finančního poradenství. Avšak jeho atraktivitu snižují faktory jako současná konkurence v odvětví a vyjednávací síla dodavatelů. Tyto faktory mohou vstup novým konkurentům významně zkomplikovat. Na trhu působí společnosti, které mají vytvořenou silnou poradenskou síť, také široké portfolio partnerských dodavatelů jednotlivých produktů. Nově vstupující subjekt má proto vstup do odvětví komplikovanější. Vyjednávací síla dodavatelů s velikostí již zavedených společností souvisí. Potenciální investor není schopen pokrýt takové objemy produkce, jako jeho konkurence a z toho důvodu nemá ani možnost vyjednání tak výhodných podmínek spolupráce s bankovními, pojišťovacími a finančními institucemi.

I přes omezující faktory je navržena strategie vstupu do odvětví. Finanční poradenství nemá stejné zastoupení v každém kraji České republiky. Proto se jeví jako výhodné využít Porterovy fokální strategie s cílem regionálního zaměření. Nejvýhodnější pro vstup se jeví Jihočeský kraj, který disponuje mírou nezaměstnanosti v rozmezí mezi 4 – 5 %. Hrubá mzda v porovnání s ostatními kraji je v Jihočeském kraji 2. nejvyšší. Jihočeský kraj také patří mezi kraje s největším počtem uzavřených hypotečních úvěrů v rámci celé České republiky.

Způsob, jakým se lze od ostatních finančně poradenských společností odlišit, je využití jednoho z okamžitých opatření ve formě zvýšení flexibility nabízené služby a přiblížit se tak více svým klientům a být jim kdykoli k dispozici. Strategie vstupu do odvětví finančního poradenství je možná prostřednictvím vstupu jednotlivce s úmyslem podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná nebo založením společnosti s ručením omezeným jako právnická osoba.

V závěru práce byla investice ekonomicky zhodnocena z pohledu optimistické, pesimistické a neutrální varianty. Finanční zhodnocení investice vyšlo příznivě ve všech přípustných variantách kromě pesimistické varianty vstupu do odvětví jako společnost s ručením omezeným. V tomto případě by investice znamenala ztrátu ve výši 31 714 Kč.

Závěrem lze říci, že i přes nepříznivé faktory snižující atraktivitu tohoto odvětví, lze s kreativní myšlenkou na finančně poradenském trhu uspět.

7 Seznam literatury

- ALKHAFAJI, ABBASS F. *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: Haworth Press, 2003. ISBN 0-7890-1809-8.
- ANSOFF, H I. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 251 s. ISBN 978-0-230-52548-1.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, OLDŘICH ŠULEŘ A PAVOL KOŠŤAN. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- DONNELLY, J., H., GIBSON, J., I., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3.
- DYTRT, ZDENĚK. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.
- GAMBLE, J. E., THOMPSON, A. A. *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011. 557 s. ISBN 978- 007-1220-811.
- GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases*. 7.vyd. Hoboken [New Jersey]: Wiley, 2010. 944 s. ISBN 978-0-470-74709-4.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, BRECHTA, BOHUMIL. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, RADEK DUBEC, DAVID ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HIGGINS, JAMES M. A JULIAN W. VINCZE. *Strategic management: Text and Cases*. 5th ed. Pennsylvania State University: Dryden Press, 1993. ISBN 0030547571, 9780030547577.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. Vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 1998. ISBN 80-213-0255-0.
- JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill College, 1988, 940 s. ISBN 978-0070323476.

- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. 7.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- MARTINOVIČOVÁ, DANA, MILOŠ KONEČNÝ A JAN VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- PORTER, M E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- PORTER, M E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7157-748-6.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 261 s. Ediční středisko MZLU v Brně, 2436. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z., P. TOMŠÍK A P. ŽUFAN. *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-7157-748-0.
- PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- SALONER, G., SHEPARD, A., PODOLNY, J. *Strategic management*. 1. vyd. New York: John Wiley, c2001, 442 p. ISBN 0-471-38071-7.
- SEDLÁČKOVÁ H., *Strategická analýza*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s., ISBN 80-7179-422-8.
- SCHOLLEOVÁ, HANA. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SLAVÍK, JAKUB. *Finanční průvodce nefinančního manažera: Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.
- STAŇKOVÁ, ANNA. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- THOMPSON, A. - STRICKLAND, A J. *Strategy Formulation and Implementation : Task of the General Manager*. 4. vyd. Homewood: Irwin, 1989. 16 s. ISBN 0-256-06901-8.
- THOMPSON, ARTHUR A. A A. J. STRICKLAND. *Strategic management: concept and cases*. 5th ed. Homewood: Irwin, c1990.
- THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005. ISBN 978-1-84480-083-4.

- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2012, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- ŽUFAN, P. - PYŠNÝ, T. *Strategic Management in SMEs in Selected European Countries. In Internet of Things: IoT Infrastructures*. Part II. New York: Springer New York, 2015, s. 38-42. ISBN 978-3-319-19742-5. URL: http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-19743-2_6.pdf

INTERNETOVÉ ZDROJE

- AFIZ.CZ. *Finanční zprostředkovatelé a poradci sjednali ve čtvrtém čtvrtletí 2016 klientům finanční produkty v celkové hodnotě přes 25 miliard Kč [online]*. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.afiz.cz/>
- AFP ČR. *Finanční poradenství v ČR 2016 [online]*. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://afpcr.cz/financni-poradenstvi-v-cr-2016/>
- AKTUÁLNĚ.CZ. *Česká spořitelna končí spolupráci s Fincentrem. Zneužívalo naše značky, říká [online]*. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-sporitelna-konci-spolupraci-s-fincentrem-zneuzyvalo-na/r~02ca6436e14c11e6b3e6002590604f2e/>
- ASOCIACE FINANČNÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ A FINANČNÍCH PORADCŮ ČESKÉ REPUBLIKY, z.s. *Ostatní [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.afiz.cz/ostatni/>
- BELÁS, JAROSLAV, LENKA GABČOVÁ. *Reasons for satisfaction and dissatisfaction of bank customers. study from slovakia and the czech republic. International Journal of Entrepreneurial Knowledge [online]*. 2014, 2(1), 4-13 [cit. 2017-04-23]. DOI: 10.15759/ijek/2014/v2i1/53759. ISSN 23362952. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=43&hid=4205>
- BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]*. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d3.aspx>
- BYZNYS.IHNED.CZ. *Příjmy domácností rostly nejvíce od krize. Průměrný Čech má 22 tisíc na měsíc a ušetří přes 1500 korun [online]*. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65228740-prijmy-domacnosti-se-zvysily-nejvice-za-osm-let-spocitali-statistici-spotreba-rostla-jeste-rychleji>
- CZECH STATISTICAL OFFICE. *Age structure on December 31st, 2015 [online]*. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Zákon č. 38/2004 Sb. [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/odborna-verejnost/pojistna-legislativa/legislativa-v-cr/828-03>

- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky [online]*. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo [online]*. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatel přibylo, počet svateb rostl [online]*. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatel-pribylo-pocet-svateb-rostl>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2017 [online]*. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva - 1. - 3. čtvrtletí 2016 [online]*. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Peněžní vydání domácností podle postavení osoby v čele domácnosti [online]*. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR06&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8_RP2015
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika rodinných účtů - Metodika do roku 2016 [online]*. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-rodinnych-uctu-metodika>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatelstva - 2015 [online]*. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>
- DEVLIN, JAMES F. A SALLY MCKECHNIE. *Financial advice: what consumers need to know. Consumer Policy Review [online]*. 2007, 17(1), 31-35 [cit. 2017-05-18]. ISSN 09611134. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=24627314&scope=site>
- FINANCE.IDNES.CZ. *Nízké sazby u hypoték vám v budoucnu mohou setnout hlavu [online]*. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nizke-urokove-sazby-klienti-budou-mit-problem-f4y-/viteze.aspx?c=A150218_160740_viteze_kho
- FINCENTRUM. *Obrat skupiny Fincentrum v roce 2016 vyrostl o 5,2 % na 1,61 miliardy korun [online]*. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.fincentrum.com/cz/aktuality/obrat-skupiny-fincentrum-v-roce-2016-vyrostl-o-52-na-161-miliardy-korun/>
- FINANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Právní úprava finančního zprostředkování [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/financni-zprostredkovani/pravni-uprava-financniho-zprostredkovani>
- GEPARD FINANCE. *Multilevel nebo broker pool? Možná ani jedno [online]*. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.gpf.cz/multilevel-nebo-broker-pool-mozna-ani-jedno>

- HOLÝ, DALIBOR. *Český statistický úřad: Trh práce v roce 2016 [online]*. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32853317/cpmz120516_analyza.pdf/87fc57fc-4aa5-48e4-9403-c6ef5846c00a?version=1.0
- HYPINDEX.CZ. *Kdy vzrostou úrokové sazby hypoték? V polovině roku 2017 [online]*. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/kdy-vzrostou-urokove-sazby-hypotek-v-polovine-roku-2017/>
- HYPINDEX.CZ. *Hypotéky 2016: Bouřlivý rok plný rekordů a průměrná sazba 1,87 % [online]*. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/hypoteky-2016-bourlivy-rok-plny-rekordu-prumerna-sazba-187/>
- HYPOTEČNÍ BANKA. *Nový zákon o spotřebitelském úvěru mění od 1. prosince podmínky uzavírání i splácení hypotečních úvěrů [online]*. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/novy-zakon-o-spotrebitelskem-uveru-meni-od-1-prosince-podminky/>
- IDNES.CZ/EKONOMIKA. *Intervence České národní banky skončily. Koruna posílila [online]*. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts
- INVESTUJEME.CZ. *ČNB zdražila registrace pojišťovacích zprostředkovatelů [online]*. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/cnb-zdrazila-registrace-pojistovacich-zprostredkovatelu/>
- INVESTUJEME.CZ. *Ppm factum: V žebříčcích spokojenosti klientů poráží finanční poradci pojišťovny i banky [online]*. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/ppm-factum-v-zebriccich-spokojenosti-klientu-porazi-financni-poradci-pojistovny-i-banky/>
- INVESTUJEME.CZ. *Finančně poradenské společnosti v 1. pol. 2016: Radost i zklamání. [online]*. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/financne-poradenske-spolecnosti-v-1-pol-2016-radost-i-zklamani/>
- INVESTUJEME.CZ. *Jak se daří finančně poradenským společnostem [online]*. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/jak-se-dari-financne-poradenskym-spolecnostem/>
- JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]*. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709428>
- KRISHNAN, M.S., VENKATRAM RAMASWAMY, MARY C. MEYER A PAUL DAMIEN. *Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology [online]*. [cit. 2017-04-23]. DOI: 10.1287/mnsc.45.9.1194. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.45.9.1194>
- KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017 [online]*. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

- KURZYCZ. *Většina Čechů chce podle průzkumu přísnější regulaci finančních služeb, ale ne z Bruselu [online]*. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/tema/detail/vetsina-cechu-chce-podle-pruzkumu-prisnejsi-regulaci-906545.html>
- LIDOVKY.CZ. *Student natočil dokument o praktikách poradců OVB. Firma povolala právníky a film se snaží ,zakázat' [online]*. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/student-natocil-film-o-praktikach-ovb-firma-povolala-pravniky-a-film-se-snazi-zakazat-goc-/zpravy-domov.aspx?c=A160822_143330_ln_domov_jzl
- MINISTERSTVO FINANČNÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - leden 2017 [online]*. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
- MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Měření úrovně finanční gramotnosti v roce 2015 [online]*. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.psfv.cz/cs/pro-odborniky/mereni-urovne-financni-gramotnosti/2015/mereni-urovne-financni-gramotnosti-2601>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Hypoteční úvěry poskytnuté v krajích ČR [online]*. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Uzemni-a-bytova-politika/Bytova-politika/Hypotecni-uvery/Hypotecni-uvery-poskytnute-v-krajich-CR>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenský zákon [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Státní politika životního prostředí ČR [online]*. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Střednědobá strategie (do roku 2020) zlepšení kvality ovzduší v České republice [online]*. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/kvalita_ovzdusi_strategie_2020/\\$FILE/000-Strategie_ochrany_ovzdusi-20151217.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/kvalita_ovzdusi_strategie_2020/$FILE/000-Strategie_ochrany_ovzdusi-20151217.pdf)
- MOJE INTELIGENTNÍ ADMINISTRATIVA. *Ceník MIA lite a MIA systém [online]*. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.mia-system.cz/reference/>
- OPOJIŠTĚNÍ.CZ. *Směrnice IDD je tu. Co přinese distributorům pojištění? [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/vyvoj-trhu/smernice-idd-je-tu-co-prinese-distributorum-pojisteni/>
- OVB. *Základní informace [online]*. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace.html>
- PARTNERS. *Produkty [online]*. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/produkty/>

- PARTNERS FINANCIAL SERVICES A.S.: *Konsolidovaná výroční zpráva 2015 [online]*. In: . 2016, s. 97 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/media/ke-stazeni/vyrocní-zpravy-partners/>
- PENÍZE.CZ. *Konkurence na trhu se přiostrňuje, ČNB reguluje a dohlíží [online]*. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/252101-konkurence-na-trhu-se-priostruje-cnb-reguluje-a-dohlizi>
- PODNIKATEL.CZ. *Předpis č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon (úplné znění) [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/>
- REGISTRPORADCU.CZ. *O registru [online]*. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.registrporadcu.cz/o-registru>
- ROMÁN, SERGIO. *The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry [online]*. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0267257X.2003.9728245?needAccess=true>
- SMRČKA, LUBOŠ A MARKÉTA ARTLOVÁ. *Ekonomické aspekty stárnutí populace ve vyspělých zemích [online]*. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <file:///C:/Users/NTB/Downloads/826.pdf>
- UNIE SPOLEČNOSTÍ FINANČNÍHO ZPROSTŘEDKOVÁNÍ A PORADENSTVÍ. *Regulace provizí v životním pojištění – jak dopadne na finanční poradce? [online]*. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.usfcr.cz/wp-content/usf-publikace/infografika-regulace-zp.pdf>
- WINCHESTER, DANIELLE D. A SANDRA J. HUSTON. *All Financial Advice for the Middle Class Is Not Equal. Journal of Consumer Policy [online]*. 2015, 38(3), 247-264 [cit. 2017-05-18]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10603-015-9290-8>. ISSN 01687034.
- WÜSTENROT. *Tři čtvrtiny Čechů si myslí, že je třeba regulovat činnost finančních poradců [online]*. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.wuestenrot.cz/onas/pro-media/tiskove-zpravy/tri-ctvrtiny-cechu-si-mysli-ze-je-treba-regulovat-cinnost-financnich-poradcu>

Přílohy

Úvěry pro:	Občany		Podnikatelské subjekty		Municipality		Celkem	
Celkové údaje pro jednotlivé kraje	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)
Praha	25 553	69 540 690	938	55 456 863	13	165 570	26 504	125 163 123
Středočeský	6 509	11 515 750	112	526 610	0	0	6 621	12 042 359
Jihočeský	6 674	11 728 803	141	1 214 220	2	22 320	6 817	12 965 342
Plzeňský	6 453	11 654 169	89	1 027 918	0	0	6 542	12 682 087
Karlovarský	2 579	3 782 607	52	247 930	2	4 840	2 633	4 035 378
Ústecký	5 586	9 233 315	106	420 768	0	0	5 692	9 654 083
Liberecký	4 474	7 983 470	135	1 050 085	1	12 300	4 610	9 045 856
Královéhradecký	6 397	10 996 931	88	432 338	3	12 300	6 488	11 441 569
Pardubický	5 924	10 019 580	61	333 692	3	42 266	5 988	10 395 538
Vysočina	4 181	6 445 758	93	504 563	2	8 410	4 276	6 958 731
Jihomoravský	12 803	24 746 595	278	1 977 676	13	198 600	13 094	26 922 872
Zlínský	5 279	8 393 023	67	594 957	0	0	5 346	8 987 980
Olomoucký	6 509	10 621 645	44	165 117	1	1 500	6 554	10 788 262
Moravskoslezský	9 998	16 388 838	180	1 049 621	45	334 998	10 223	17 773 457
nespecifikováno	2 601	5 239 544	55	119 190	0	0	2 656	5 358 734
Celkem	111 520	218 290 717	2 439	65 121 549	85	803 103	114 044	284 215 369

Obr. 14 Stav hypotečních úvěrů v krajích za leden až prosinec 2016

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2017