



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE

COMPETITIVE STRATEGY DESIGN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Gerža

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Pavel Gerža
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. Ing. František Bartes, CSc.
Akademický rok:	2018/19

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

Návrh konkurenční strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je návrh konkurenčně schopné strategie podniku v daném konkurenčním prostředí.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

KIM, W. a R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11- 2.

SUN T. The Art of War. Oxford: Oxford University Press, 1971. ISBN 0-19-501476-6.

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce navrhuje strategii konkurenčních střetů pro firmu zabývající se finančním poradenstvím a má posloužit vedení podniku ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti, v tomto velice kompetitivním prostředí.

Abstract

This dissertation propose strategy of competitive encounters for company dealing with financial advisory and should help company management to increase they competitiveness in this very competitive enviroment.

Klíčová slova

konkurence, střet, finanční poradenství

Key words

competition, encounter, financial advisory

Bibliografická citace

GERŽA, Pavel. *Návrh konkurenční strategie* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118254>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Bartes.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Touto formou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za jeho rady a také jeho čas a trpělivost. V neposlední řadě patří moje poděkování rodičům a přátelům, kteří mě podporovali při sepsání této práce a také obrovské díky patří firmě XYZ, a.s., která mi poskytla veškeré informace, které jsem potřeboval k vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Finanční poradenství	12
2.1.1 MLM společnosti	12
2.1.2 Brokerpool společnosti	13
2.2 Strategické řízení.....	13
2.2.1 Vize	14
2.2.2 Poslání.....	14
2.2.3 Cíle.....	14
2.2.4 Strategie	14
2.3 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody	15
2.3.1 Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech	16
2.3.2 Strategie diferenciacce.....	17
2.4 Alternativní směry strategického rozvoje	18
2.4.1 Strategie stability	18
2.4.2 Strategie expanze	18
2.4.3 Strategie útlumu.....	19
2.4.4 Kombinovaná strategie	19
2.5 Výběr optimální strategie.....	19
2.6 Zákonitosti úspěšného vedení boje v podnikatelské praxi.....	20
2.7 Strategická analýza.....	20
2.8 Analýza vlivu makrookolí.....	21
2.8.1 SLEPT analýza	21
2.9 Analýza vlivu mikrookolí	22

2.9.1	Porterův model pěti sil.....	22
2.9.2	Analýza konkurenta dle Portera.....	23
2.10	Analýza vnitřního prostředí.....	25
2.10.1	McKinseyho model 7S.....	25
2.11	Finanční analýza.....	26
2.11.1	Ukazatele rentability	26
2.11.2	Ukazatele zadluženosti	26
2.11.3	Ukazatele likvidity	27
2.12	Syntéza	28
2.12.1	Metoda SWOT	28
2.13	Shrnutí teoretické části.....	28
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
3.1	Základní charakteristika podniku.....	29
3.1.1	Hlavní činnost podniku.....	29
3.1.2	Velikost podniku.....	30
3.2	Podnikové procesy	30
3.2.1	Slovní popis podnikového procesu.....	30
3.2.2	EPC diagram	31
3.3	Popis oboru působnosti	31
3.4	SLEPT analýza.....	32
3.4.1	Sociální faktory	32
3.4.2	Politické a legislativní faktory	33
3.4.3	Ekonomické faktory.....	33
3.4.4	Technologické faktory	34
3.5	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	34

3.5.1	Konkurenční prostředí (rivalita)	34
3.5.2	Hrozby vstupu nových konkurentů.....	34
3.5.3	Hrozby substitutů.....	35
3.5.4	Vyjednávací síla dodavatelů	35
3.5.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	35
3.6	Analýza konkurenta K3 dle Portera	36
3.6.1	Základní strategické otázky dle Portera.....	37
3.7	McKinseyho model 7S.....	38
3.7.1	Strategie firmy	38
3.7.2	Informační systémy.....	38
3.7.3	Styl řízení	38
3.7.4	Zaměstnanci	39
3.7.5	Organizační struktura firmy.....	39
3.7.6	Schopnosti.....	40
3.7.7	Sdílené hodnoty	40
3.8	Finanční situace podniku.....	40
3.8.1	Ukazatele rentability	40
3.8.2	Ukazatele zadluženosti	41
3.8.3	Ukazatele likvidity	41
3.9	Metoda SWOT	42
3.9.1	Silné stránky	42
3.9.2	Slabé stránky	43
3.9.3	Příležitosti	43
3.9.4	Hrozby	43
3.10	Vyhodnocení metody SWOT.....	44

3.11	Požadavky vedení podniku	44
3.12	Závěr analýzy současného stavu	45
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	46
4.1	Srovnání online sjednávacích nástrojů	46
4.1.1	Analýza sjednávacího nástroje firmy XYZ, a.s.	47
4.1.2	Analýza sjednávacího nástroje konkurenta K3	48
4.1.3	Srovnání sjednávacího nástroje firmy XYZ a konkurenta K3	49
4.1.4	Shrnutí srovnání sjednávacích nástrojů	50
4.2	Analýza konkurenčních hypotéz	50
4.2.1	Hypotézy	50
4.2.2	Důkazy a argumenty	51
4.2.3	Analýza důvěryhodnosti důkazů a zdrojů	52
4.2.4	Matice analýzy konkurenčních hypotéz	53
4.2.5	Vyčištění matice	54
4.2.6	Předběžné závěry	55
4.2.7	Analýza citlivosti	55
4.2.1	Závěr analýzy konkurenčních hypotéz	57
4.3	Návrh konkurenční strategie podniku	57
4.3.1	Optimální soustředění sil	57
4.3.2	Moment překvapení	59
4.3.3	Volba místa střetu	59
4.3.4	Komunikace mezi vojevůdcem a jednotkami	60
4.3.5	Sladění prostředků a cílů strategie	60
4.3.6	Změna způsobu vedení střetu	62
4.4	Přínosy diplomové práce	63

ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	69
SEZNAM GRAFŮ	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V této době, kdy každé odvětví prochází rychlými změnami, ať jsou tyto transformace zapříčiněny faktory technologickými, politickými či ekonomickými je důležité, aby jakýkoliv podnik dokázal pružně zareagovat na tyto obměny ekonomického a konkurenčního prostředí a v ideálním případě z těchto změn vytěžil co nejvíce a stál na vrcholu pomyslného potravního řetězce. Samozřejmě kalkulace se všemi možnými faktory změny je pro jakýkoliv podnik úkolem nejobtížnějším, proto by měl umět podnik předvídat a vytvářet si plány pro jakoukoliv situaci, aby dokázal na většinu možných situací obratem zareagovat. Protože rychlost reakce je v této době klíčová pro využití situace a získání klíčové konkurenční výhody nad ostatními hráči na trhu. Jestliže se bavíme o rychlosti reakce na různé transformace v ekonomickém prostředí, nesmíme zapomenout zmínit strategii konkurenčních střetů, která podnik nenechá ve tmě zmatečnosti při náhlých změnách v konkurenčním prostředí.

Konkurence se za svoji historii opravdu vyvinula, pryč už jsou časy, kdy na trhu vybírali zákazníci podle toho, kdo má levnější zboží, v této době už se zákazníci nerozhodují jen podle cen daného výrobku či služby, ale berou na vědomí i ostatní užité vlastnosti výrobku, jakou je trvanlivost, estetická působivost, spolehlivost a další. Tyto vlastnosti společně s cenou rozhodují o tom, jestli si zákazník daný výrobek koupí či nikoliv, a proto je potřeba, aby firma se nesnažila zapadnout do davu, ale poukazovala na to, v čem jsou její výrobky jiné než u ostatních firem. Výborné příklady odlišení můžeme hledat u úspěšných firem, jako je například Apple ve výrobě telefonů i když firem vyrábějící telefony je velké množství, tak Apple vystupuje z davu přidáním užitečných vlastností, které si zákazník kupuje společně s produktem.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral téma strategie konkurenčních střetů, protože mne toto téma zajímá již delší dobu a také jsem chtěl pomoci firmě XYZ, a.s., ve které pracuji již od začátku mých studií, vytvořit kvalitní konkurenční strategii. Tato firma, spadající dle evropské směrnice do malého podniku, působí výhradně na českém trhu. V jejich oboru podnikání, kde je konkurence velice nabitá a „přetahují se“ o každého zákazníka, je volba opravdu kvalitní strategie konkurenčních střetů klíčová, také důležitost volby strategie nyní znásobují předpovědi ekonomů, že může dojít k další

finanční krizi, která bude podobně vážná jako ta, která začínala v roce 2008, kdyby se tyto předpovědi naplnily, stane se správná strategie konkurenčních střetů klíčová pro přežití podniku.

Tato práce je rozdělena do tří částí, teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části shrnuji základní poznatky, které byly nashromážděny k problematice konkurenčních strategií firem.

V části analytické se zabývám zhodnocením současného stavu podniku a nalezení jeho silných a slabých stránek, kde bude kladen větší důraz na stránky slabé, dále se v této části budu zabývat tím, jaké požadavky si stanovil podnik v nejbližších 2–3 letech, a nakonec v této části budu definovat problémy podniku.

Na závěr v návrhové části, budu předkládat návrhy k řešení problémů, které jsme zjistili při analýze v předešlé části, takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytyčených cílů a návrhy byly pro podnik užitečné.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem je vypracování návrhu konkurenčně schopné strategie podniku v daném konkurenčním prostředí. Tato diplomová práce by měla shrnovat všechny teoretické i praktické poznatky, které bude potřeba znát pro vytvoření návrhu konkurenční strategie firmy. Sekundárním cílem této práce je vytvoření strategické analýzy podniku XYZ.

Dílčí cíle:

- poukázat na slabé a silné stránky podniku,
- vypracování informační podpory pro dosažení dílčích podnikových cílů.

Při zpracování této diplomové práce byly využity základní výzkumné metody. Mezi základní použité metody patří analýza a syntéza. Analýza představuje rozbor komplikovanějších problémů na problémy jednodušší, abychom dosáhli našeho vytyčeného cíle a byli lépe schopni pochopit celou problematiku. Další výzkumná metoda je syntéza, je to metoda, kterou použijeme pro spojování analytických poznatků do jednoho uceleného celku, a tím nám pomáhá si utvořit lepší obraz o problému samotném.

Dále v této práci bude použita metoda abstrakce a konkretizace, abstrakcí si oddělíme podstatné poznatky od těch nepodstatných a konkretizací se budeme snažit objevit, co je na našem problému specifické, takže bude odrážet specifické problémy, se kterými se musí potýkat firma XYZ. Po provedení všech potřebných analýz a metod, bude vypracován návrh konkurenční strategie podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budu popisovat teoretické poznatky, které jsou důležité pro výběr správné strategie konkurenčních střetů pro podnik XYZ, a.s. V této části najdeme nejen teorii konkurenčních strategií a strategické analýzy, ale také základní vhled do sektoru finančního poradenství a hlavní rozdíl mezi MLM společnostmi a brokerpooly.

2.1 Finanční poradenství

Finanční poradenství je služba poskytována fyzickým a právnickým osobám, zahrnující rady, jak nakládat s finančními prostředky. Cílem finančního poradenství je splnit klientovi jeho požadavky a přání, díky znalostem finančního trhu (8, s. 9).

Klient většinou nemá čas se orientovat ve všech možných finančních produktech, které trh nabízí, proto je pro něj důležité, aby byla splněna potřeba, kvůli níž finančního poradce vyhledá. Nejčastěji se jedná tyto potřeby:

- životní pojištění,
- neživotní pojištění,
- hypoteční financování,
- penzijní připojištění,
- investování (8, s. 9).

Poradenské společnosti většinou fungují na dvou modelech, a to na modelu MLM a na modelu brokerpoolu.

2.1.1 MLM společnosti

Téměř každá velká společnost v sektoru finančního poradenství operuje v MLM modelu. To znamená, že poradce nejen musí splňovat finanční potřeby svých stávajících klientů, hledat nové klienty, ale také musí hledat nové finanční poradce, kteří se zapojí do jeho struktury podřízených poradců. Bez těchto úkonů nemůže poradce postoupit výš a získávat větší provize (9).

Tento model je celý postaven na získávání nových poradců do firmy a nebezpečně se blíží pyramidovému schématu, které je u nás nelegální. I přesto je pro mnoho poradců MLM společnost startovním bodem jejich kariéry.

2.1.2 Brokerpool společnosti

Jsou společnostmi, které zastřešují samostatné finanční poradce či celé zprostředkovatelské společnosti. Poradcům či společností zaštitěným brokerpoolem je poskytnut produktový a administrativní servis, pravidelná školení pro poradce a také legislativní servis. Takovéto služby šetří poradcům čas a umožňují jim více se věnovat vlastní klientele (10).

Díky tomu, že brokerpools mají pod sebou více poradců, tak dokáží vyjednávat lepší provizní podmínky za sjednání produktů s finančními institucemi, než by dokázali vyjednat poradci bez zaštitění. Na rozdíl od MLM modelu nad sebou nemá jednotlivec v rámci brokerpoolu strukturu nadřízených poradců, s nimiž se automaticky dělí o část svých provizí (11).

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je základem řízení každé organizace, předpokladem jejího úspěchu a konkurenceschopnosti. Formuluje zásady jejího fungování, definuje v dlouhodobém horizontu priority, směr a oblasti, jimž se bude organizace věnovat. Určuje, jak bude firemních cílů dosahováno, je základem růstu a prosperity. Úkolem strategického řízení je sjednocení veškerých aktivit v souladu s firemní misí, vizí a hodnotami, jejichž znalost významně ovlivňuje každodenní rozhodování směrem k naplňování stanovených cílů (21).

Strategického řízení je nekončící proces probíhající ve čtyřech základních fázích:

- formulace strategie,
- plánování strategie,
- implementace strategie,
- monitoring a vyhodnocování (21).

Strategické řízení v organizaci zajišťuje systematický a koordinovaný průběh činností směřujících k dosahování předem naplánovaných dlouhodobých záměrů. Slouží k přenášení požadavků vlastníků na management organizace, sjednocení a usměrnění chování lidí i aktivit ve všech jejích organizačních složkách a časových horizontech. Strategické řízení je klíčová a nejvyšší manažerská aktivita, integrující všechny manažerské funkce (21).

2.2.1 Vize

Znázorňuje, kam podnik směřuje a čeho chce v budoucnosti dosáhnout. Vize by měla být pozitivní, aby motivovala všechny ve firmě k jejímu dosažení. Také je potřeba, aby byla vize srozumitelná pro všechny, tím pádem bude jasné, kam firma směřuje (17, s. 30).

2.2.2 Poslání

Posláním určujeme způsob, jak dosáhneme naší určené vize, také musí definovat směr, kterým se má podnik vydat, také je potřeba, aby odráželo zákaznické, zaměstnanecké, technologické, produktové, trhové, filosofické a osobní aspekty (17, s. 31).

2.2.3 Cíle

Pro každý podnik by mělo být primárním cílem tvořit zisk, samozřejmě se podnik nemůže spokojit jen s takto jednoduchým cílem a je potřeba, aby při tvoření dalších cílů byly brány ohledy na vizi podniku. Dalšími cíli jsou například ty zabývající se získáním vedoucího postavení na trhu, nebo dosažení určitého objemu obrátu.

Cíle musí být stanoveny tak, aby dodržovaly pravidlo SMART.

- Specifický (musí být jednoznačně zadán a nezaměnitelný).
- Měřitelný (hodnota, ke které chceme dospět, musí být opakovaně měřitelná a jednoznačně měřitelná).
- Akceptovatelný (přijatelný pro ty, kteří budou cíl plnit).
- Realistický (nerealistické cíle jsou stejně špatné jako snadno dosažitelné cíle).
- Časově vymezené (musí být určeno, do kdy chceme daný cíl splnit) (17, s. 33).

2.2.4 Strategie

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy, také stanovuje budoucí činnosti podniku, jejímž vykonáváním podnik dosáhne svých určených cílů. Pro jasnější pochopení uvedu příklad, kde podnikovým cílem je zvýšení zisku, tento cíl je možný splnit různými strategiemi jako například zvýšením nabídky, zvýšením ceny, snížením ceny, uvedením nového produktu na trh atd...

Můžeme si povšimnout, že k cíli většinou vede více cest, ale některé nás klidně od cíle mohou ještě vzdálit, proto záleží na schopnostech manažera, aby dokázal vybrat tu správnou strategii (22, s. 7).

2.3 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody

Stanovuje základní prostředky, které podnik využívá pro vedení konkurenčního boje. Podle toho, jaké podnik využívá prostředky, jsou rozlišovány 2 základní typy strategií:

- strategie nejnižších nákladů,
- strategie odlišnosti (22, s. 104).

Podnik se ve své strategii může zaměřovat buď na široký cíl (široká skupina zákazníků, velký trh), nebo na úzký cíl (úzká skupina zákazníků, omezený trh). Tím vznikají čtyři základní alternativy tzv. generických strategií (22, s. 105).

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr 1: Generická strategie (23)

2.3.1 Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

Tato strategie využívá jako prostředek pro boj s konkurencí nízké ceny, kterých dosahuje nejnižšími náklady na svém trhu. Podnik by se měl řídit těmito strategickými zásadami:

- využívat úspory z rozsahu výrobou velkých objemů sníženého počtu výrobků (22, s. 105).
- Neprovádět časté strategické změny (změna výrobků, trhů, dodavatelů) (22, s. 105).
- Orientovat se na spotřebitele se standardními potřebami (22, s. 105).
- Šetřit kde se dá, využívat levných výrobních faktorů, minimalizovat režie, vědecko-technický rozvoj zaměřený hlavně na úspory výrobních nákladů (22, s. 105).
- Preferovat větší a stabilní objem prodeje před ziskovostí (22, s. 105).

Nákladová strategie je nejlepší zbraní proti:

- konkurentům,
- novým vstupům do odvětví,
- substitutům,
- přechodům zákazníků ke konkurenci (22, s. 106).

Z použití nákladové strategie plynou i určitá rizika:

- vědecko-technický pokrok může znehodnotit investice do specializovaných výrobních zařízení (22, s. 106).
- Výrobní technologie a organizace může být snadno kopírována konkurenty (22, s. 106).
- Změna zájmů zákazníku o více diferencované produkty (22, s. 106).
- Přílišná nepružnost při uspokojování specifických potřeb zákazníků (22, s. 106).

Použití nákladové strategie je vhodnější v prostředí, které je bližší dokonalé konkurenci s pružnější poptávkovou křivkou (22, s. 106).

2.3.2 Strategie diferenciacie

Strategie diferenciacie spočíva v tom, že sa podnik snaží nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platiť více a co konkurenti nemohou tak snadno napodobovat. Také to znamená, že firma sledující tuto strategii přichází na trh s novinkami mezi prvními, z toho plyne, že tato firma musí investovat větší část zisku do inovací (22, s. 107).

Diferenciacie je většinou dosahováno těmito způsoby:

- vysoká technická úroveň,
- vysoká kvalita,
- vysoká úroveň servisu a poprodejních služeb,
- více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí (22, s. 107).

Strategie diferenciacie je nejlepší zbraní proti:

- vstupu nových konkurentů do odvětví,
- substitutům,
- sníží vyjednávací sílu zákazníků,
- závislosti na cenách vstupů (22, s. 107).

Z použití strategie diferenciacie plynnou i určitá rizika:

- díky vyšší ceně, nenalezení odpovídající poptávky a nepokrytí vyšších nákladů (22, s. 108).
- Ztráta zájmu zákazníků o diferencované produkty (22, s. 108).
- Snaha napodobovat diferencované produkty (22, s. 108).
- Vyšší náklady na rozvoj výrobku (22, s. 108).

Použití strategie diferenciacie je vhodnější v prostředí, které je bližší nedokonalé konkurenci (monopolistická konkurence, oligopol) s poptávkovou křivkou, která není moc pružná (23, s. 153).

2.4 Alternativní směry strategického rozvoje

V situaci, kdy je vymezena oblast podnikání a rozhodnuto o konkurenční podstatě strategie, je potřeba přejít k formulaci alternativ, jak tato rozhodnutí naplnit. Základním východiskem pro tyto strategie jsou fakta vycházející z výsledků analýz okolí a interních faktorů podniku (22, s. 109).

Podle jejich charakteru pak lze směřovat firmu těmito čtyřmi strategiemi:

- strategie stability,
- strategie expanze,
- strategie útlumu,
- kombinovaná strategie (22, s. 109).

2.4.1 Strategie stability

Strategie, která je typická pro podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Strategie stability rozhodně neznamena, že podnik nic nedělá, podniky používající tuto strategii se snaží o segmentaci trhu či diferenciaci produktu (22, s. 111).

Strategie stability je vhodná a účinná, jestliže podnik dělá věci dobře, okolí není příliš vrtkavé a zapojení „stakeholders“ jsou se strategickou orientací firmy spokojeni (22, s. 111).

2.4.2 Strategie expanze

Tuto strategii používají podniky, jejichž produkty se nacházejí před stádiem zralosti, případně uvádějí nové výrobky na trh. Tato strategie většinou vede ke změnám v oblasti podnikání, jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech, např. se snaží zvýšit svůj podíl na trhu, rozšíření výroby apod. Tato strategie vyžaduje vyšší investice s vyšší rizikovostí než ostatní alternativní strategie. Následování této strategie je rizikové a může vést k nižší efektivitě (22, s. 111).

expanze je důležitá pro přežití zejména v podmínkách měnlivého okolí, je důsledkem snahy využít příležitosti, roli hraje i motivace řídicích pracovníků, každý chce zůstat dlouho v povědomí, že on vytáhl a dotáhl podnik k výšinám, dále může být expanze vyvolána snahou a vírou, že růst podniku je spojen s větší monopolní silou podniku (24).

2.4.3 Strategie útlumu

Strategie útlumu se nejvíce používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Při této strategii podnik většinou ruší výrobu některých svých výrobků, opouští trhy, propouští své zaměstnance, omezuje investice do inovací, omezuje investice do marketingu apod. Tato strategii může mít i pozitivní důsledky, například zrušená výroba jednoho druhu výrobku, může přenést potřebné finanční prostředky do druhého daleko výnosnějšího výrobku (22, s. 112).

2.4.4 Kombinovaná strategie

Kombinovanou strategii využívají podniky nacházející se v období změn životních cyklů výrobků a trhů, tuto strategii také používají velké podniky, jenž mají více závodů či výrobních divizí (22, s.112).

Kombinovaná strategie se dělí z hlediska času:

- **souběžná** – využívání různých strategií pro jednotlivé závody či výrobní divize (22, s. 112).
- **Sekvenční** – využívání různých strategických alternativ pro různá časová období (22, s. 113).

2.5 Výběr optimální strategie

Optimální strategie by nám měla pomoci splnit námi vytyčené strategické cíle. Avšak není reálné uvažovat nad všemi možnými strategickými alternativami, protože rozpracovat velké množství možností strategického rozvoje, by si vyžádalo příliš mnoho času a energie. Stratégové proto většinou uvažují ty alternativy, které jsou schopni zformulovat, o kterých si myslí, že budou fungovat. Flexibilita strategií záleží na „stakeholders“, čím více je na nich podnik závislý, tím mají jejich strategické možnosti menší flexibilitu (22, s. 118).

2.6 Zákonnosti úspěšného vedení boje v podnikatelské praxi

Tyto zákonnosti pocházejí již ze starověku, kde se zabývali úspěšným vedením boje. Samozřejmě ve starověku se nejednalo o firemní konflikty, ale o konflikty válečné. Zákonnosti úspěšného vedení konfliktů je možno uplatnit i v podnikatelské praxi.

Zákonnosti jsou následující:

- první zákonnost – optimální soustředění sil,
 - určení silných a slabých stránek,
 - určení „ducha a dynamiky“ boje,
 - druhý strategický sled,
 - schopnost vedení úderu,
 - převzetí strategické iniciativy,
- druhá zákonnost – moment překvapení,
- třetí zákonnost – Volba místa boje,
- čtvrtá zákonnost – komunikace mezi vojevůdcem a jednotkami,
- pátá zákonnost – sladění prostředků a cílů strategie,
- šestá zákonnost – změny způsobu vedení boje (26).

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza je velice důležitou součástí pro tvorbu konkurenční strategie firmy, umožňuje managementu společnosti si uvědomit současný stav firmy a zasadit vše do kontextu trhu. Strategická analýza odhalí, na co by se měl management zaměřit v současnosti a kam by se jeho zaměření mělo soustředit v budoucnosti (12).

Strategickou analýzu tvoří:

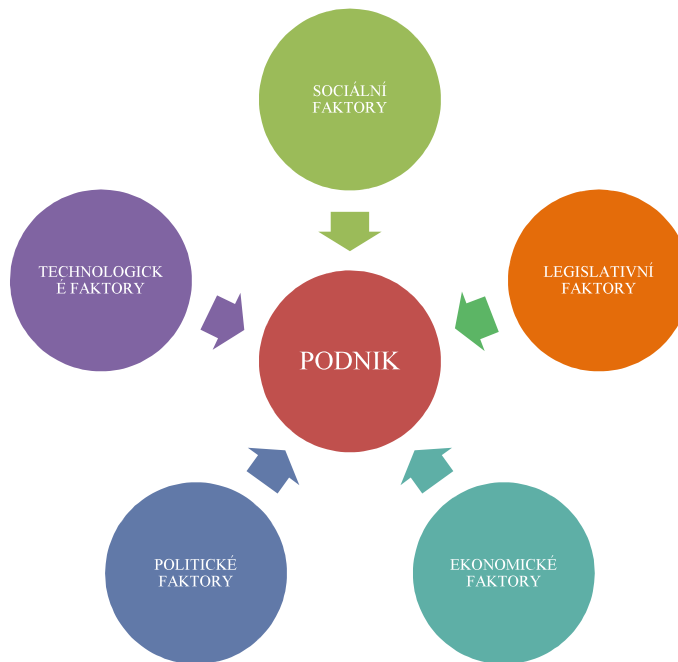
- analýza vlivu makrookolí,
- analýza vlivu mikrookolí,
- analýza vnitřního prostředí,
- syntéza (13).

2.8 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí je pro podnik okolím obecným, to znamená, že podnik toto okolí nemůže téměř ovlivňovat. Obecné okolí tvoří hlavně faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické, přírodní, kulturní, demografické a jiné, tyto faktory ovlivňují prostředí, ve kterém se podnik nachází, ale i podnik samotný. Pro vlastní analýzu jsem zvolil analýzu SLEPT (13, s. 16).

2.8.1 SLEPT analýza

Tato analýza se zabývá makroekonomickými faktory, které nejčastěji a nejvíce ovlivňují podnik. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické. Analýza faktorů se neprovádí jen pro současnost, ale je také zaměřena na jejich budoucí vývoj (14, s. 9).



Obr 2: SLEPT analýza (vlastní zpracování)

2.9 Analýza vlivu mikrookolí

Jinak také nazýváno jako oborové okolí, je tvořeno ze vzájemně si konkurujících podniků, jejichž produkty se mohou navzájem substituovat, v oborovém okolí se také vyskytují zákazníci a dodavatelé (15, s. 29).

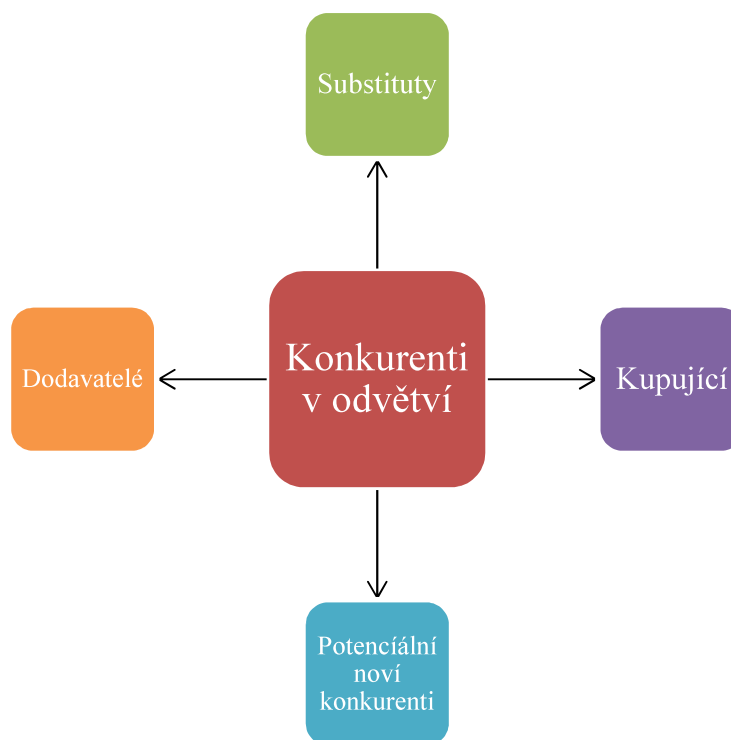
Na rozdíl od makrookolí, může podnik mikrookolí ovlivňovat, čím větší je podnik, tím více je toho schopný. Pokud se podnik nedokáže včas přizpůsobit mikrookolí, hrozí mu zánik (16, s. 72).

Pro vlastní analýzu mikrookolí jsem zvolil Porterovu metodu pěti sil, která pomáhá managementu uvědomit si, jaké konkurenční síly v podniku působí a jak silný je jejich vliv.

2.9.1 Porterův model pěti sil

Tento nástroj slouží pro zkoumání konkurenčního prostředí, jeho cílem je pomoci pochopit síly, které na toto konkurenční prostředí mají vliv, ale také odhalit, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam. Úspěšný podnik dokáže správně vyhodnotit tyto síly, ale také pokud je to možné ovlivňovat ve svůj prospěch. Porterův model bere v úvahu následujících pět konkurenčních sil:

1. konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody (13, s. 47).
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích (13, s. 47).
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví (13, s. 47).
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů (13, s. 47).
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících (13, s. 47).



Obr 3: Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)

2.9.2 Analýza konkurenta dle Portera

Tato analýza se využívá pro zpřesnění odhadu reakce konkurenta na akce podniku (25). Abychom mohli přesněji předvídat reakci konkurenta, je potřeba znát informace z následujících oblastí:

- budoucí cíle konkurenta,
- současná strategie konkurenta,
- předpoklady konkurenta,
- schopnosti konkurenta (25).

Tato analýza se velice často používá při tvorbě konkurenční strategie podniku, napomáhá lépe pochopit konkurenta a lépe odhadnout jeho budoucí chování na trhu (25).

1) Budoucí cíle konkurenta.

Znalost budoucích cílů konkurenční firmy je velmi důležitá, neboť s probíhajícími změnami v tržním prostředí, nám tato skutečnost umožní s dosti vysokou dávkou přesnosti předvídat jeho možnou reakci (26, s. 31).

2) Současná strategie konkurenta.

Ve své podstatě jde o identifikaci v současné době užívané konkurentovy strategie. Je nutné zhodnotit nejen na jaké úrovni realizace, jsou tyto strategie konkurentem užívány, ale jaké předpoklady pro jejich úspěšnou realizaci má vytvořeny (26, s. 31).

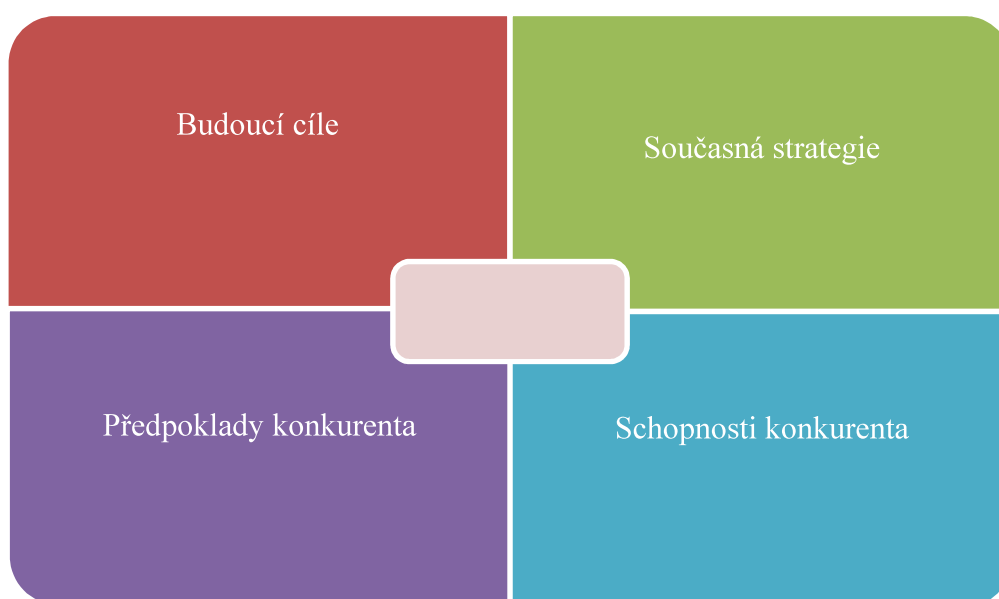
3) Předpoklady konkurenta.

Porter dělí předpoklady konkurenta do dvou kategorií:

- konkurentovy předpoklady o sobě samém (26, s. 32).
- Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech (26, s. 32).

4) Schopnosti konkurenta.

Úroveň konkurentových cílů, předpokladů a používaných současných strategií bude determinovat jeho schopnost iniciovat strategické změny či na ně reagovat (26, s. 32).



Obr 4: Analýza konkurenta dle Portera (vlastní zpracování)

2.10 Analýza vnitřního prostředí

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku (12).

2.10.1 McKinseyho model 7S

Tento model byl odvozen od názvu poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních faktorů. Model byl poprvé využit v osmdesátých letech minulého století a slouží pro analýzu sedmi kritických interních faktorů, které rozhodují o úspěchu firmy a vzájemně se ovlivňují. Mezi tyto rozhodující faktory patří strategie, struktura, systémy, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (17, s. 73).



Obr 5: McKinseyho model 7S (vlastní zpracování)

2.11 Finanční analýza

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozlišuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku (18, s. 75).

Finanční analýza vypovídá o hospodaření podniku, poskytuje podklady pro budoucí cenovou a investiční politiku. Podle finanční analýzy také dokážeme posoudit úspěšnost podniku (19).

2.11.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability přináší celkový obraz o efektivitě podnikání, ukazují, jak efektivně podnik dokázal přetavit zdroje v zisk (20).

- **ROA (Rentabilita aktiv)** – poukazuje, jak podnik přeměnil aktiva v zisk.

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva}$$

- **ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)** – ukazuje, jak efektivně podnik zhodnotil vložené prostředky.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál}$$

2.11.2 Ukazatele zadluženosti

Jinak také ukazatele dlouhodobé finanční stability, tyto ukazatele vypovídají o tom, jak moc využívá podnik cizí zdroje a jak dokáže hradit své závazky (20).

- **Ukazatel celkové zadluženosti** – ukazuje velikost krytí majetku firmy cizími zdroji, větší hodnoty celkové zadluženosti mohou být rizikem pro věřitele.

$$celková\ zadluženost\ [\%] = \frac{Cizí\ zdroje}{aktiva} * 100$$

- **Koeficient samofinancování** – vypovídá o tom kolika procenty je hrazen majetek firmy z vlastních zdrojů. Je opakem ukazatele celkové zadluženosti, jejich součet by se měl rovnat 100 %.

$$\text{koeficient samofinancování [\%]} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} * 100$$

2.11.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poukazují na to, jestli je podnik schopen platit své závazky včas. Likvidita je předpokladem finanční stability podniku, ukazatele likvidity musí být udržovány v optimálním rozmezí, protože nízké ukazatele poukazují na to, že podnik není schopen hradit své závazky, a naopak vysoké ukazatele poukazují na volné peněžní prostředky a jejich neefektivní používání (20).

- **Běžná likvidita** – poukazuje na to, jestli z oběžných aktiv dokáže podnik pokrýt krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty 1,8-2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita** – znázorňuje krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy po odečtení zásob. Doporučené hodnoty 1-1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** – znázorňuje krytí krátkodobých závazků jen finančním majetkem, tedy tím nejvíce likvidním aktivem. Doporučené hodnoty 0,2-0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2.12 Syntéza

Údaje, které budou shromážděny z výše uvedených strategických analýz je potřeba přehledně shrnout pro management a k tomu slouží právě syntéza (12). Pro syntézu je nejčastěji využívaná metoda SWOT.

2.12.1 Metoda SWOT

Slouží pro shrnutí všech předchozích strategických analýz, bez provedení analýz vnitřních a vnějších faktorů, nemůže být metoda SWOT zpracována, protože posuzuje vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého strategického plánu a současně rozebírá i vnější příležitosti a omezení diktované trhem. Je tvořena analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (17, s. 84).

2.13 Shrnutí teoretické části

Uvedená teoretická východiska nabádají k tomu, aby se podnik XYZ, a.s. zaměřil na strategii diferenciaci, kvůli plánovanému uvedení nových služeb na trh.

Pro dosažení strategického cíle zkompletování sjednávacího nástroje a uvedení jeho licenčního prodeje na trh je potřeba provést srovnání sjednávacího nástroje konkurenta K3 a podniku XYZ, a. s., kdyby nastala varianta, že konkurent K3 začne prodávat licence svého nástroje, jestli by se tím nástroj podniku XYZ stal nekonkurenceschopným

Strategie diferenciaci bude také uplatněna u dílčího cíle zavedení interních asistentů pro poradce, protože je to nová služba, která bude vstupovat na trh a přidává diferenciaci pro firmu, zde je potřeba prověřit, zda konkurent K3 neplánuje něco podobného za pomoci matice pro analýzu budoucích kroků konkurenta.

Úspěšnost návrhu strategie závisí na správném zanalyzování prostředí podniku, jak externího, tak interního i shrnutí za pomoci syntézy. Pro analýzu externího prostředí budu využita SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí podniku bude analyzováno za pomoci McKinseyho modelu 7S a syntéza bude provedena pomocí metody SWOT.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Nežli vůbec začneme navrhovat samotnou konkurenční strategii firmy, je potřeba nejprve seznámit čtenáře s danou firmou a poté zanalyzovat její současný stav a požadavky vedení podniku na její budoucí nejbližší vývoj.

3.1 Základní charakteristika podniku

Tato podkapitola umožní čtenáři lépe poznat podnik, kterého se bude týkat další kapitola zaměřená na návrh konkurenční strategie firmy.

3.1.1 Hlavní činnost podniku

Hlavní činností podniku působícím v odvětví finančního poradenství, je zajištění zázemí primárně menším poradenským společnostem či samostatným poradcům. Firmám poskytujícím podobné služby se říká broker pooly a také u těchto firem může zázemí nabývat mnoha podob, ale firma XYZ, a.s. poskytování zázemí vykládá jako zajištění technických faktorů, jako je zajištění legálnosti sjednávání smluv, zajištění povinné dokumentace, odpovídající regulím České národní banky a její uchování po zákonně povinnou dobu, zajištění snadnějšího kontaktu s pojišťovnami či investičními a hypotečními společnostmi.

Také jsou stále dostupní telefonicky či emailem specialisté, na pojištění a investice, aby mohli pomoci poradcům, kteří potřebují poradit se specifickým problémem.

Firma XYZ, a.s., také poskytuje pomocné služby jako je kontrola správného vyplnění povinných dokumentů pro ČNB, zajištění neustálého vzdělávání poradců, protože trh se neustále mění kvůli změnám zákonů či změnám v poptávce. Firma také poskytuje informační zázemí za pomoci jejího pokročilého internetového nástroje, který schraňuje všechny smlouvy sjednané daným poradcem, ale také upozorňuje na blížící se termín vzdělávacího kurzu, nebo nabízí online sjednávač méně administrativně náročných smluv.

3.1.2 Velikost podniku

Kritérium pro velikost podniku je stanoveno nařízením evropské komise č. 800/2008, toto nařízení posuzuje velikost dle následujících parametrů:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma rozvahy (1).

Dle těchto stanovených predispozic vychází, že podnik XYZ, a.s. se řadí mezi malé podniky, to znamená, že nezaměstnává více jako 50 pracovníků a jeho roční obrat a bilanční suma rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

3.2 Podnikové procesy

Hlavními podnikovými procesy jsou:

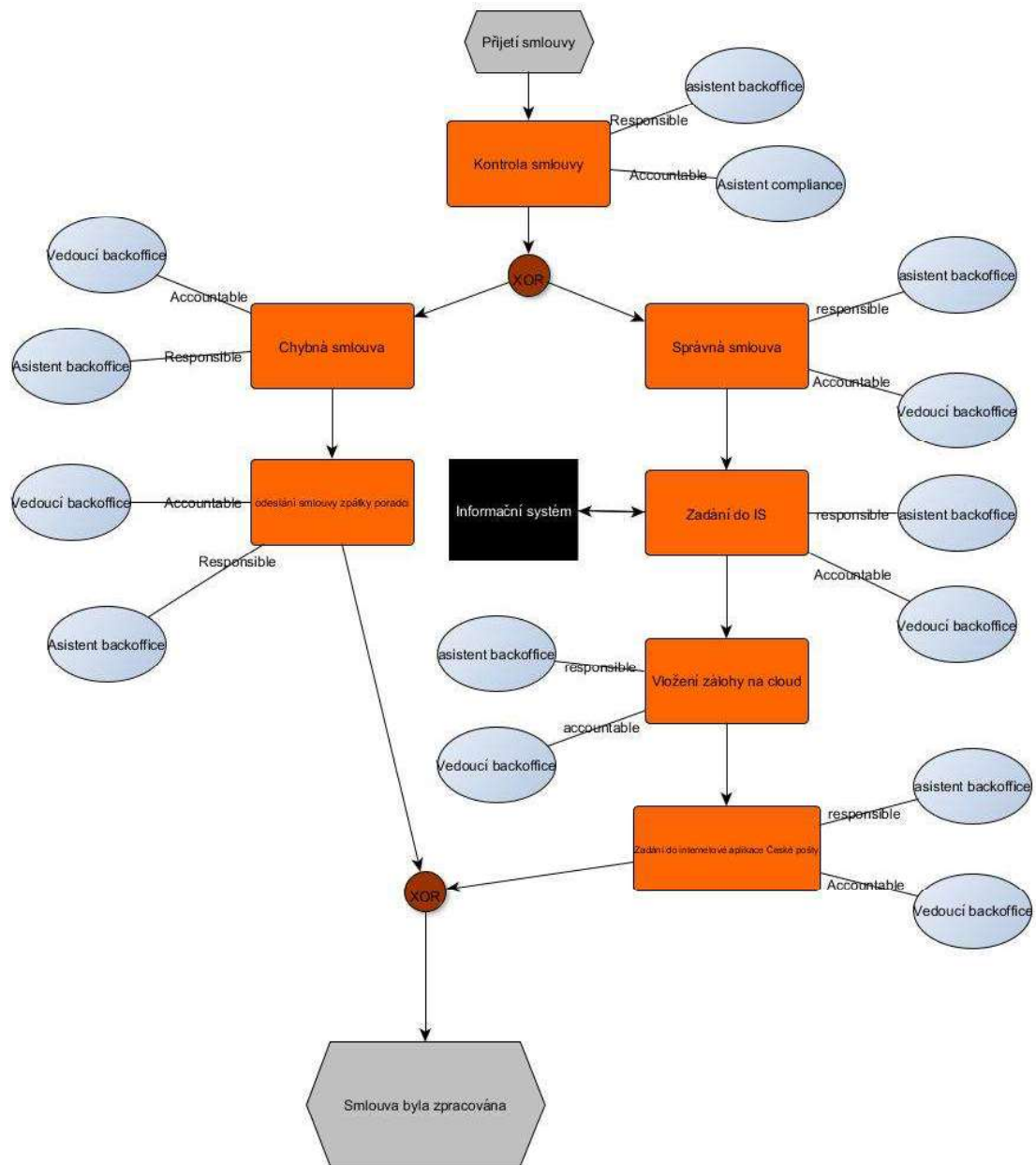
- kontrola smluv, které poradci posílají na centrálu,
- pořádání odborných školení pro poradce,
- pomoc pro poradce s marketingovou komunikací,
- zajištění distribuce dokumentů pro poradce,
- zajištění administrativní ochrany pro poradce.

Pro vytvoření představy o funkci podniku bude přidán slovní popis procesu, a i jeho EPC diagram.

3.2.1 Slovní popis podnikového procesu

Při obdržení smlouvy na centrálu je provedena její kontrola, kde se zkontroluje, jestli obsahuje všechny správné náležitosti, jestli smlouva podstatné náležitosti neobsahuje, je odeslána zpět poradci, pokud smlouva je správně vyplněna, je potřeba provést skenování a zanesení do informačního systému firmy a také do zálohy, která je umístěna na cloudovém úložišti. Poté je smlouva přiřazena k ostatním smlouvám, stejného pojišťovacího či investičního partnera a je zavedena do interního systému České pošty a odeslána na partnera.

3.2.2 EPC diagram



Obr 6: EPC diagram (vlastní zpracování)

3.3 Popis oboru působnosti

Firma XYZ, a.s. sídlí v Jihomoravském kraji, ale má celorepublikové působení, proto za konkurenci musíme brát všechny ostatní broker pooly a také multi level společnosti, které působí v oblasti finančního poradenství. Tento obor je velice konkurenčně nabitý a je znám špinavými praktikami konkurence, které mohou být až na hraně zákona, může se

jednat o vyhlášení insolvence na danou konkurenční firmu či třeba hanění jejího dobrého jména.

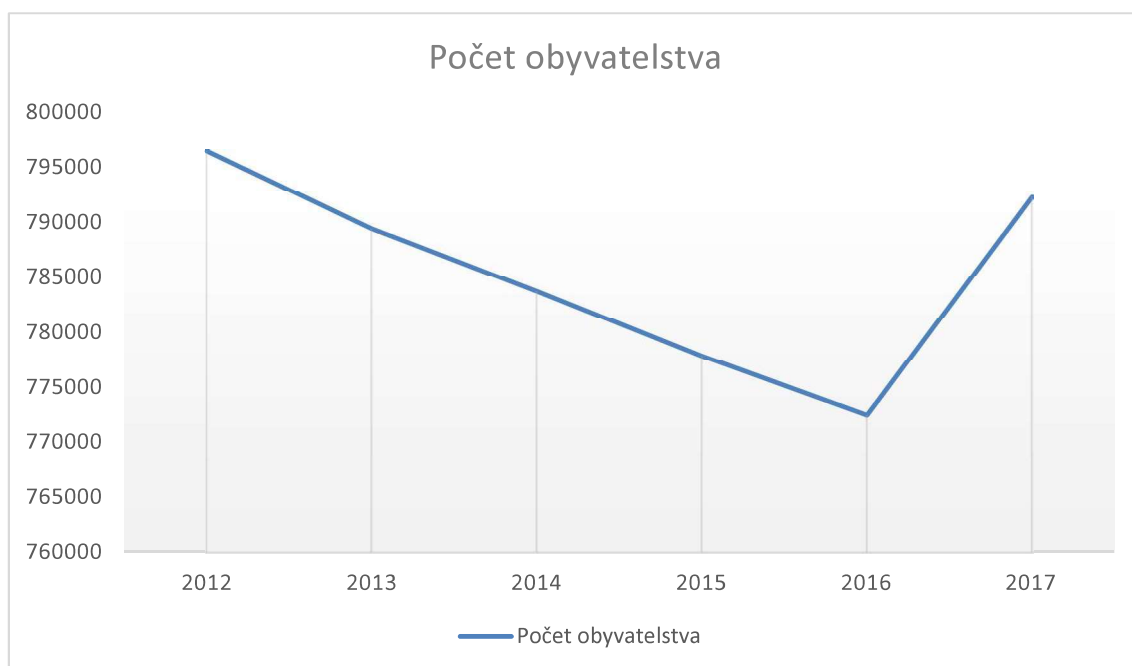
Na všechny tyto praktiky musí být firma působící v tomto oboru připravena a mít vytvořenou obranu pro všechny možné útoky ze strany konkurence.

3.4 SLEPT analýza

Jako první provedeme analýzu makrookolí, zaměřenou na společenské, právní, ekonomické politické a technologické faktory (3).

3.4.1 Sociální faktory

Firma sídlí v Jihomoravském kraji, ale působení firmy je celorepublikové, přesto nejvíce poradců a zákazníků sídlí v Jihomoravském kraji. Proto jsem se rozhodl provést analýzu počtu obyvatel v tomto kraji a trend této změny nám může napovědět, kam se bude množství populace vyvíjet dál. Zákazníkem společnosti XYZ, a.s., je nejčastěji muž či žena od 20 do 69, a proto se zaměříme na vývoj obyvatelstva od 20 do 69 let života.



Graf 1: Vývoj populace Jihomoravského kraje (4)

Tento trend nám může naznačit, že počet potenciálních zákazníků by se měl v dalších letech zvyšovat. Je to převážně z toho důvodu, že Brno a jeho okolí se stává čím dál více

atraktivním pro zahraniční pobočky firem, či pro nově založené domácí společnosti. Proto nabízí více příležitostí pro uplatnění a láká stále více lidí z jiných částí ČR.

3.4.2 Politické a legislativní faktory

Hlavní faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí, jsou převážně zákony České republiky a také omezení ČNB a vyhlášky Evropské komise. Hlavními zákony a vyhláškami, které ovlivňují podnikání XYZ, a.s. jsou:

- Zákon č. 563/1991 Sb. – o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb. – o daních z příjmu,
- Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce,
- Zákon č. 90/2012 Sb. - o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb. – nový občanský zákoník,
- Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 – GDPR,
- vyhláška č. 231/2009 Sb. o náležitostech a způsobu vedení deníku obchodníka s cennými papíry,
- vyhláška č. 303/2010 Sb. pravidla při poskytování investičních služeb.

3.4.3 Ekonomické faktory

Za hlavní ekonomické faktory můžeme pokládat především ukazatele makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit/přebytek, rozpočtový deficit/přebytek, měnová stabilita, a jiné), dále disponibilita finančních zdrojů (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů a jiné) a jiné (5).

Hlavním ekonomickým faktorem, který ovlivňuje firmu XYZ, a.s. je úroková sazba, zvyšování úrokových sazeb od ČNB, vede ke snížení poptávky po hypotékách, a to vede k nižšímu obratu společnosti, naopak při snižování sazeb je poptávka po hypotékách větší, a to vede k vyššímu obratu.

3.4.4 Technologické faktory

Změny v technologiích jsou velice zásadní pro každodenní život a poradenské společnosti je potřebují jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Nové programy umožní lepší agendu zákazníků a poradců, rychlejší vytváření nových pojistných či investičních smluv a tím se zrychluje i komunikace s klienty a rychlost vyřízení jejich požadavků (6).

3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro vytvoření správné konkurenční strategie je potřeba provést analýzu mikrookolí a k tomu nám nejlépe poslouží Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

3.5.1 Konkurenční prostředí (rivalita)

Rivalita na trhu, kde se podnik nachází je vyšší, tento trh je také znám nečestnými konkurenčními praktikami, je zde také velké množství konkurenčních podniků, od kterých s ohledem na nabízené služby je problém se odlišit. Bez ohledu na to se snaží podnik odlišit větší orientací na osobní přístup k poradcům nabízením online asistence, když si poradce neví rady. Největšími hráči na trhu jsou firmy K1, jejíž největší konkurenční síla je v její tradici a pak firma K2, která vsází na svůj vyspělý a intuitivní informační systém pro poradce.

3.5.2 Hrozby vstupu nových konkurentů

Vstup nového konkurenta na trh Broker poolů je velice problematický a také nákladný, je potřeba zajistit samotnou právní stránku věci, tedy vytvořit povinné dokumenty pro ČNB, další překážkou je zasmluvnění širokého portfolia partnerů, tedy sepsání smluv o spolupráci s pojišťovnami, investičními, hypotečními a penzijními společnostmi. Tyto všechny překážky znesnadňují vstup nových konkurentů na trh, ale vstup není úplně vyloučen.

3.5.3 Hrozby substitutů

Poradci mají na výběr jen dva substituty, když se jedná o připojení k brokerpoolům, prvním substitutem jsou Multi level společnosti, které ale nemají dobrou pověst, ale přesto si je hodně poradců vybere v jejich začátcích, kvůli zažitému povědomí o těchto společnostech. Dalším substitutem je pro poradce začít podnikat sám a bez zaštitění multi level společností či brokerpoolů, ale tato cesta je velice náročná, a proto se pro ni rozhodne opravdu minimum poradců, z tohoto důvodu tento substitut nepředstavuje pro naši společnost velké riziko.

3.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že se jedná o atypické podnikání v oboru služeb, tak jako dodavatele musíme brát pojišťovny, investiční, hypoteční a penzijní společnosti, tito dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu z důvodu toho, že každý nabízí jiné produkty, bez kterých by nabízené portfolio XYZ bylo užší a tím by ztrácel podnik konkurenční výhodu oproti brokerpoolům s větším portfoliem dodavatelů. Toto si dodavatelé uvědomují a jsou ve vyjednávání podmínek silní, ale čím větší objem obchodů u daného dodavatele podnik má, tím se vyjednávací síly vyrovnávají.

3.5.5 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká a zvyšuje ji velká konkurence v daném odvětví. Firma má velkou konkurenční výhodu v poskytování velké škály služeb, které současný zákazník často požaduje. Tyto konkurenční výhody ji upevňují místo na trhu a zajišťují nejenom stálost zákazníků, ale i zájem nových zákazníků. Dlouhodobě dobré obchodní vztahy se zákazníky, plnění všech jejich individuálních požadavků je nejdůležitější výhodou, kterou se společnost XYZ, a.s. alespoň částečně snaží eliminovat jejich vysokou vyjednávací sílu.

3.6 Analýza konkurenta K3 dle Portera

Proto, abychom mohli navrhnout konkurenční strategii podniku, je potřeba provést analýzu konkurenta K3 a odpovědět na základní strategické otázky.



Obr 7: Analýza konkurenta K3 dle Portera (vlastní zpracování)

3.6.1 Základní strategické otázky dle Portera

Odpovědi na tyto strategické otázky nám usnadní samotný návrh konkurenční strategie podniku. Díky odpovědím na tyto otázky se dozvíme, kde je konkurent K3 nejzranitelnějším, abychom na toto místo mohli poté provést útok.

1) Jak je konkurent spokojen se současným postavením na trhu?

Konkurent zakládal svoji společnost za cílem odlišit se od zbytku trhu, což se mu povedlo díky přinášení dodatečných služeb poradci, takže je spokojen se svým postavením, ale chce tuto pozici nadále upevňovat.

2) Jaké jsou pravděpodobné budoucí kroky konkurenta?

Jak vyplývá z mediálních zpráv konkurenta, tak se bude ještě více diferencovat od zbytku brokerpoolových společností, aby upevnil svoji pozici na trhu. Z toho vyplývá vytváření dalších aplikací, které usnadní práci poradcům v jejich společnosti.

3) Jaké jsou cíle konkurenta?

Hlavními cíli konkurenta je prohlubování jeho diferenciací a zvyšování zisku.

4) Kde je konkurent nejzranitelnější?

Vzhledem k tomu, že konkurent nechce poskytovat své vyvinuté nástroje k licenčnímu prodeji, je nejzranitelnější, když jiná firma využije této díry na trhu a poskytne podobný, ale lepší nástroj, než má konkurent k licenčnímu prodeji. Tato zranitelnost v jeho filosofii, že všechny vyvinuté nástroje bude poskytovat jen vlastním poradcům, může konkurenta připravit o velkou část potenciálního zisku.

5) Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě?

Podle marketingového chování konkurenta v minulosti, kde se ohrazuje a vyčleňuje proti tradičním brokerpoolovým společnostem a tím zdůrazňuje svoji odlišnost, by ho k nejtvrďší odvetě vyprovokovala situace, když by jiný konkurent napodobil jeho metody diferenciací a snažil se vymezit na trhu stejně jako tento konkurent a nabízel by stejné služby pro poradce a k tomu přidal vyšší kvalitu či vyšší provize.

3.7 McKinseyho model 7S

McKinsey 7S je analytická technika, používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Tento model nám pomůže lépe pochopit vnitřní prostředí firmy, díky sedmi prvkovému způsobu dekompozice organizace (7).

3.7.1 Strategie firmy

XYZ, a.s. je menším podnikem, který je vlastněn třemi společníky, nemají striktně stanovenou strategii firmy, strategie vyplývá z představ společníků. Primárním cílem je udržení a pomalé zvyšování podílu na trhu. Sekundárním cílem je udržování trvalého zisku firmy a spokojenosti zákazníků. Funkční strategií podniku je uchování si schopných zaměstnanců a jejich rozvoj.

3.7.2 Informační systémy

Jako informační systém firma XYZ, a.s. používá nejčastěji fyzické nositele informací, jako jsou šanony či pořadníky, ale také využívá cloudová úložiště, dále firma využívá vlastní CRM systém, kde uchovává všechny smlouvy, které poradci uzavřeli pro jejich snadné vyhledávání a také jejich „nezničitelnost“. Záloha všech informací je velice důležitá pro případnou kontrolu ze strany ČNB.

3.7.3 Styl řízení

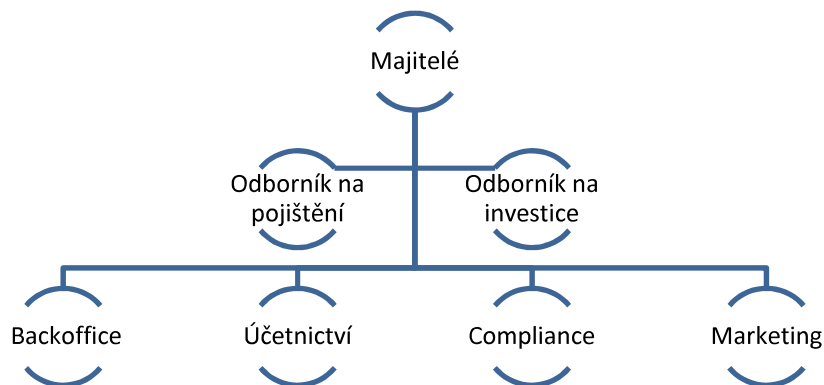
Styl řízení s ohledem na velikost firmy je direktivní, to znamená, že všechna rozhodnutí přichází od třech společníků a zaměstnanci do těchto rozhodnutí mohou minimálně zasahovat.

3.7.4 Zaměstnanci

Na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky, hlavně na pečlivost, protože malá chyba v evidenci může vést v případě kontroly ČNB k vysokým pokutám. Mzdy u většiny zaměstnanců jsou stanoveny fixně, úkolově má jen jeden zaměstnanec, Zaměstnanci dostávají benefity v podobě stravenek.

3.7.5 Organizační struktura firmy

Na obrázku níže najdeme organizační strukturu podniku, která je liniově štábní organizační strukturou. Jedná se o malý podnik, proto můžeme vidět, že organizační struktura není komplikovaná.



Obr 8: Organizační struktura (vlastní zpracování)

3.7.6 Schopnosti

Zaměstnanci musí disponovat jak měkkými, tak tvrdými schopnostmi. Měkkými schopnostmi jsou převážně schopnosti komunikace, trpělivosti, schopnosti prezentace, etiketa. Tvrdými schopnostmi jsou převážně myšleny jazykové schopnosti, technické schopnosti a také ovládání PC. Odborníci na pojištění a investice musí převážně ovládat měkké schopnosti, jako je schopnost komunikace a trpělivosti a z tvrdých schopností je to hlavně znalost svého oboru. Účetnictví, backoffice a compliance musí disponovat hlavně tvrdými schopnostmi jako je práce z PC, jazykové a technické schopnosti.

3.7.7 Sdílené hodnoty

Vizí společnosti je posílení pozice na trhu. Posláním je především udržovat si stálé zákazníky a mít s nimi dobré vztahy. Toto poslání se především snaží o budoucí rozvoj a udržení se na trhu. Sdílenou hodnotou pro podnik je také to, aby zákazník měl o službě, kterou si vybere všechny důležité informace.

3.8 Finanční situace podniku

Následující kapitola nám dá možnost si udělat obraz o finanční situaci podniku XYZ, a.s. Pro zmapování finanční situace podniku byly použity údaje z výročních zpráv za poslední tři roky.

3.8.1 Ukazatele rentability

	2017	2016	2015
EAT (tis. Kč)	570	26	1952
Aktiva celkem (tis. Kč)	11350	11474	8636
ROA	5,02 %	0,23 %	22,60 %

Tab 1: ROA podniku (2)

	2017	2016	2015
EAT (tis. Kč)	570	26	1952
Vlastní kapitál (tis. Kč)	5680	5110	5084
ROE	10,04 %	0,51 %	38,39 %

Tab 2: ROE podniku (2)

Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu dosahuje vysokých hodnot jen v roce 2015 z toho důvodu, že v roce 2016 a 2017, byly vynakládány velké sumy na vývoj a úpravu interního informačního systému.

3.8.2 Ukazatele zadluženosti

	2017	2016	2015
Cizí zdroje (tis. Kč)	5670	6364	3552
Aktiva celkem (tis. Kč)	11350	11474	8636
Celková zadluženost	49,96 %	55,46 %	41,13 %

Tab 3: Celková zadluženost (2)

;	2017	2016	2015
Vlastní kapitál (tis. Kč)	5680	5110	5084
Aktiva celkem (tis. Kč)	11350	11474	8636
Koeficient samofinancování	50,04 %	44,54 %	58,87 %

Tab 4: Koeficient samofinancování (2)

V literatuře se udává ideální poměr 50:50 či 60:40 (20), záleží na oboru podnikání, firma tuto doporučenou podmínku splňuje všechny roky a rokem 2017 se nejlépe přiblížili ideálnímu poměru 50:50 a tím splnili zlaté pravidlo vyrovnání rizika.

3.8.3 Ukazatele likvidity

	2017	2016	2015
Oběžná aktiva (tis. Kč)	7884	6318	3738
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	224	1386	572
Běžná likvidita	35,20	4,56	6,53

Tab 5: Běžná likvidita (2)

	2017	2016	2015
Oběžná aktiva (tis. Kč)	7884	6318	3738
Zásoby (tis. Kč)	0	0	0
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	224	1386	572
Pohotová likvidita	35,20	4,56	6,53

Tab 6: Pohotová likvidita (2)

	2017	2016	2015
Finanční majetek (tis. Kč)	2332	3938	3530
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	224	1386	572
Okamžitá likvidita	10,41	2,84	6,17

Tab 7: Okamžitá likvidita (2)

Jak můžeme vidět, ukazatele likvidity se neblíží doporučeným hodnotám, ale to protože doporučené hodnoty jsou dány spíše pro podniky výrobní a neberou v potaz podnik, který se zabývá finančním poradenstvím, kde struktura majetku je odlišná, například podniky zabývající se finančním poradenstvím většinou nemají žádné zásoby, jejich krátkodobé závazky, jsou mnohem menší než závazky jiných podniků, zejména tyto dva faktory dělají tak velký rozdíl mezi doporučenými hodnotami a hodnotami zjištěnými v podniku. Ale i tak si můžeme v roce 2017 povšimnout neefektivně využitých finančních prostředků.

3.9 Metoda SWOT

Abychom věděli, kde má firma slabiny, na které je potřeba se zaměřit, rozhodl jsem se provést metodu SWOT pro danou firmu, která pomůže při identifikaci toho, co by měla firma zlepšit, aby byla méně zranitelná vůči konkurenčním výpadům a naopak, můžeme zde nalézt i její silné stránky, které mohou pomoci v obraně či útoku proti konkurenci.

3.9.1 Silné stránky

Silných stránek jsem identifikoval několik, a to převážně zkušenost vedoucích pracovníků, což nese s sebou silnou znalost trhu a orientaci v dost nepřehledném prostředí. Další silnou stránkou firmy XYZ, a.s. je výborně odladěný CRM informační systém, který poskytuje cenné informace jak poradcům, tak samotnému managementu. Další výhodou je online sjednávací systém smluv pro poradce, kde mohou některé méně administrativně náročné smlouvy, jako cestovní pojištění a auto pojištění sjednávat poradci online.

3.9.2 Slabé stránky

Největší slabou stránkou podle mého názoru je bezpečnost informací uložených v CRM systému, vzhledem k tomu, že pro přístup do informačního systému nejsou vyžadovány žádné speciální podmínky pro vytvoření hesla, které by znesnadnily případné jeho odhalení. Další slabou stránkou jsou vertikální překážky v komunikaci a předávání informací což může zpomalit dokončení některých procesů. Další slabou stránku je to, že CRM systém nerozesílá automaticky emaily poradcům při přidání aktualit do CRM systému od finančních institucí, proto mohou být některé důležité informace ze stran poradců přehlédnuty.

3.9.3 Příležitosti

Jako velkou příležitost vidím rozšíření nabídky pojištění, které bude možno sjednávat přes online sjednávač přímo v CRM systému, protože budoucnost celého oboru leží v online sjednávání, a když firma XYZ, a.s. dokáže přijít s nejširší nabídkou produktů, které je možné sjednávat, tak může velice výrazně posílit svoji pozici na trhu.

Další příležitostí, kterou vidím je integrace interních asistentů, které bude možno přiřadit vytíženým poradcům, aby jim ulehčili od přehnaného papírování a oni se mohli plně soustředit na svoji práci a o administrativu se nemuseli téměř starat.

3.9.4 Hrozby

Největší hrozbou pro menší podnik jako je firma XYZ, a.s., je další legislativní omezení ze strany ČNB či Evropské unie. Takováto omezení se většinou týkají povinné dokumentace přiložené ke smlouvám a pro firmy podnikající v tomto sektoru to znamená mnohem větší compliance náklady, které pro velké firmy můžou být bez problémů únosné, ale pro malé podniky můžou být takové náklady téměř likvidační.

Hrozbou může také být sepsání smlouvy o spolupráci s nepoctivým poradcem, který vytvoří mnoho falešných smluv a zmizí a poplatky za zrušení smluv by musela zaplatit firma XYZ, a.s. Samozřejmě takováto hrozba lze omezit kontrolou poradce před přijetím do společnosti, což firma XYZ dělá, ale nikdy nemůže být 100 % záruka toho, že takovýto poradce se do společnosti nedostane.

3.10 Vyhodnocení metody SWOT

Z provedené metody SWOT jsme odhalili největší nedostatky a podle mého názoru, informace jsou to nejcennější, čím může firma disponovat, tak nejzávažnějším nedostatkem je jejich malá ochrana, která plyne ze stanovení nedostatečných nároků na vytvoření hesla. Po prolomení hesla, může případný narušitel nalézt kontakty na klienty, počet sjednaných smluv celkově, a i jejich částky i další citlivá data, která jsou pro konkurenci důležitá.

Dalším výrazným nedostatkem je zpomalení procesů kvůli vertikální překážce v komunikaci, kde na nižší místa v organizační struktuře trvá předání informace déle, a to má za následek zpomalování procesů.

Posledním závažným nedostatkem je to, že CRM systém automaticky nerozesílá na emaily poradců přidané důležité informace od finančních partnerů, což vede k nižší informovanosti poradců a k chybám, které vedou ke zpomalování procesů.

3.11 Požadavky vedení podniku

Podnik XYZ, a.s. chce v následujícím roce zvyšovat kvalitu nabízených služeb za pomoci kompletní a odladění sjednávacího portálu, který urychlí vyřizování nových smluv pro klienty, tento hotový produkt po projití všech zátěžových testů chce licenčně prodávat dalším zájemcům.

Dále chce firma XYZ, a.s. rozšiřovat dodatečné služby pro poradce, aby co nejvíce diferencovala svoje služby od služeb ostatních Brokerpoolů a MLM společností, toto diferencování by mělo hlavně obsahovat nabídku interních asistentů, kteří by řešili administrativu poradcům, kteří by o tuto službu měli zájem. Nabídka takovéto služby by značně urychlila práci poradcům a dovolila jim obhospodařovat více klientů, tím pádem by se zvyšoval produkční kmen firmě XYZ, a.s., z čehož plynou firmě největší zisky.

3.12 Závěr analýzy současného stavu

Po analýze podniku a po rozhovoru s hlavním manažerem, můžeme shrnout aktuální konkurenční strategii podniku, podnik sám o sobě tvrdí, že nemá konkurenci a že přístupem, který nabízí, se odlišuje příliš od konkurence v sektoru brokerpoolů.

Tento přístup může být nebezpečný pro samotný podnik, protože jiná firma v sektoru brokerpoolů, může přístup XYZ, a.s. okopírovat, a ještě zlepšit a konkurenční výhoda, kterou podnik měl je rázem pryč.

Protože firma chce uvést nové služby na trh, bude nejlepší použít strategii diferenciaci, tuto strategii bude potřeba ideálně zvládnout, aby bylo zabráněno tomu, že někdo přijde na trh s podobnými službami ve stejný nebo dřívější čas a také, aby služby po zavedení měly co největší úspěch.

Po rozhovoru s manažerem byla vybrána pro analýzu firma K3, která by s největší pravděpodobností mohla přijít s podobnými službami, protože je společností XYZ, a.s. nejpodobnější v nabízených službách, proto je potřeba sledovat její kroky pečlivě.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Abychom mohli navrhnout konkurenční strategii firmy, je potřeba provést informační zajištění, které se skládá z porovnání srovnávacích systémů obou společností, a také provedeme analýzu budoucích kroků konkurenta, abychom zjistili, reakci konkurenta na kroky firmy XYZ. Nakonec po provedení informačního zajištění strategie, provedeme její samotný návrh.

4.1 Srovnání online sjednávacích nástrojů

V této části bude provedeno srovnání sjednávacích nástrojů firmy XYZ, a.s. a konkurenta K3. Srovnání je nezbytné provést, protože dílčím cílem podniku XYZ je doladit jejich sjednávací nástroj a poté prodej jeho licencí na trhu. Tento dílčí cíl může ohrozit konkurent K3, jestliže začne prodávat jeho sjednávací nástroj a ten bude lepší než nástroj firmy XYZ.

Samozřejmě kdyby nastala situace uvedení na trh licenčních prodejů obou sjednávacích nástrojů, tak bude rozhodovat o úspěchu kromě vlastností, obchodní a cenová politika. Bohužel bez průmyslové špionáže či jiných neetických konkurenčních taktik by nešly tyto údaje od konkurenta získat, proto se zaměříme pouze na srovnání kvality sjednávacích nástrojů.

4.1.1 Analýza sjednávacího nástroje firmy XYZ, a.s.

Pro analýzu konkurenčních sjednávacích nástrojů byly vybrány tyto tři oblasti:

- nabízené oblasti pojištění,
- partneři sjednatelní online,
- uživatelská použitelnost.

Zatímco první dvě oblasti budou snadno vyčíslitelné a porovnatelné, třetí oblast je mnohem více abstraktní, a proto se bude mnohem hůře porovnávat, při analýze třetí oblasti bude použit dotazník zaměřený na metriku použitelnosti, která obsahuje atributy:

- srozumitelnosti,
- naučitelnosti,
- atraktivnosti,
- ovladatelnosti (27, s. 47).

Všechny tyto atributy se do výsledného hodnocení podepisují stejnou vahou, protože všechny jsou pro výsledek stejně důležité. Každý respondent hodnotí působení jednotlivých atributů od 1 do 10 a výsledné hodnocení respondentů je poté zprůměrováno do celkového výsledku.

1) Nabízené oblasti pojištění.

V konečné verzi bude sjednávací nástroj firmy XYZ nabízet sjednání těchto oblastí:

- pojištění vozidel (povinné i havarijní),
- pojištění cestovní,
- pojištění majetku,
- pojištění odpovědnosti (2).

2) Partneři sjednatelní online.

Společnost zatím spolupracuje na sjednávání online s deseti partnery (2). Rozšiřování nabídky sjednatelných partnerů je v budoucnosti pravděpodobné, ale tato nabídka se nebude zvyšovat radikálně.

3) Uživatelská použitelnost.

Pro vyhodnocení uživatelské použitelnosti bylo využito dotazníku, který vyplnilo 10 respondentů, tyto odpovědi byly zprůměrovány, a nakonec sečteny pro zjištění celkové uživatelské použitelnosti.

Atributy uživatelské použitelnosti	Průměrné hodnocení respondentů
Srozumitelnost	8,7
Naučitelnosti	8,1
Atraktivnost	8,2
Ovladatelnost	7,9
Celkem	32,9

Tab 8: Uživatelská použitelnost (vlastní zpracování)

4.1.2 Analýza sjednávacího nástroje konkurenta K3

Abychom mohli provést srovnání je samozřejmé, že využijeme stejnou metodiku jako u analýzy sjednávacího nástroje firmy XYZ, a. s. i u konkurenční firmy.

1) Nabízené oblasti pojištění.

V této době nabízí sjednávací nástroj konkurenta tyto oblasti k online sjednání:

- pojištění vozidel (povinné i havarijní),
- pojištění cestovní,
- pojištění majetku (28),

2) Partneři sjednatelní online.

Konkurent v tento moment spolupracuje se čtrnácti pojišťovny, nepředpokládá se, že portfolio konkurenta K3 se bude rozšiřovat, z toho důvodu, že společnost má všechny důležité partnery již v portfoliu sjednávače.

3) Uživatelská použitelnost.

Pro vyhodnocení uživatelské použitelnosti bylo využito dotazníku, který vyplnilo 9 respondentů, tyto odpovědi byly zprůměrovány, a nakonec sečteny pro zjištění celkové uživatelské použitelnosti.

Atributy uživatelské použitelnosti	Průměrné hodnocení respondentů
Srozumitelnost	8,1
Naučitelnosti	7,56
Atraktivnost	7,1
Ovladatelnost	7,56
Celkem	30,32

Tab 9: Uživatelská použitelnost K3 (vlastní zpracování)

4.1.3 Srovnání sjednávacího nástroje firmy XYZ a konkurenta K3

Po důkladném srovnání obou dvou sjednávacích systémů, jsme si mohli všimnout, že systém firmy XYZ nabídne v konečné verzi více oblastí pojištění než konkurent K3. Tato skutečnost je velice důležitá, protože při teoretickém uvedení licenčního prodeje obou nástrojů, by s největší pravděpodobností získal více zájemců o koupi licence, ten nástroj, který umí sjednávat více oblastí pojištění, v tomto případě nástroj firmy XYZ.

Naopak pokud se jedná o dostupnost partnerů, které je možné sjednat online je situace odlišná, zde nabízí větší variabilitu konkurent K3. Tento rozdíl samozřejmě taky může ovlivnit teoretický střet těchto dvou firem, ale neměl by jej ovlivnit tolik, jako rozdíl v nabízených oblastech pojištění, protože rozdíl mezi partnery není tak velký, takže případný zákazník s největší pravděpodobností bude preferovat více oblastí na sjednání než více partnerů.

Poslední oblastí srovnání je uživatelská přívětivost, tato oblast může rozhodovat spíše tehdy, když budou nabízeny uživatelské testy před samotnou koupí, ale vzhledem k tomu, že oba systémy jsou si v tomto poli velice podobné, tak by ani tento faktor neměl rozhodování zákazníků ovlivnit natolik, aby dosáhla jedna či druhá firma konkurenční výhody.

4.1.4 Shrnutí srovnání sjednávacích nástrojů

Po důkladné analýze a srovnání vlastností jednotlivých nástrojů, nám vyplývá, že systém firmy XYZ je lepší než konkurenční systém, takže při konkurenčním boji by měla mít firma XYZ navrch. Bohužel objem prodejů nezávisí jen na užitečných vlastnostech, ale samozřejmě i na zvolené cenové a marketingové politice firmy i konkurenta, také na situaci na trhu atd... Vzhledem k tomu, že systém firmy XYZ je dokonalejší než systém konkurenta, může se tedy pohybovat i draž, ale firma XYZ si musí dávat pozor, kdyby došlo ke střetu, aby cenový rozdíl za licenci nebyl moc velký a nevyhradil by konkurentův nedostatek.

Abychom zjistili, jestli konkurent nemá v plánu reagovat uvedením online sjednávacího nástroje na trh s licenčním prodejem, je potřeba provést analýzu konkurenčních hypotéz.

4.2 Analýza konkurenčních hypotéz

V této podkapitole se budeme snažit analyzovat, budoucí kroky konkurenta K3 za pomoci analýzy konkurenčních hypotéz. K této analýze přistupujeme z toho důvodu, že při samotném návrhu konkurenční strategie se musíme připravit na reakci konkurenta (tzv. druhý strategický sled).

4.2.1 Hypotézy

Bereme v úvahu pět hypotéz konkurentova chování a to:

- 1) konkurent K3 plánuje přijít na trh se službou interních asistentů jako firma XYZ.
- 2) Konkurent K3 plánuje přijít na trh s realitní aplikací.
- 3) Konkurent K3 plánuje implementovat směrnici PSD2¹ do svých aplikací.
- 4) Konkurent K3 plánuje prodávat licenci ke svému online sjednávacímu nástroji.
- 5) Konkurent K3 neplánuje přijít na trh s žádnou službou.

¹ PSD2 je zkratka anglického výrazu Payment services Directive, v překladu jde o Směrnici o platebních službách č. 2015/2366. Zjednodušeně řečeno půjde z jednoho účtu ovládat i jiné účty u jiných bankovních i nebankovních institucí (36).

4.2.2 Důkazy a argumenty

Hlavními důkazy a argumenty pro odhadnutí budoucího kroku konkurenta jsou následující:

- 1) konkurent K3 vypsal výběrové řízení na pozici v úseku backoffice (29).
- 2) Online interview s ředitelem firmy K3 (30).
- 3) Online interview s HR manažerkou (31).
- 4) Online interview s vedoucí backoffice (32).
- 5) Jmenování nového provozního ředitele (33).
- 6) Poptávka poradců konkurenta K3 po službě interních asistentů (33).
- 7) Vysoké umístění v soutěži krásy o nejlepší aplikaci pro poradce (34).
- 8) Zvýšení požadavků na administrativu z důvodu zpřísnění legislativy (35).

4.2.3 Analýza důvěryhodnosti důkazů a zdrojů

V této části bude provedena analýza důkazů a také analýza důvěryhodnosti zdroje.

Důkazy	Hodnocení zdroje	Váha informace	Typ informace
D1 – konkurent K3 vypsal výběrové řízení na pozici v úseku backoffice (29).	Důvěryhodná	Vysoká	Inzerát v důvěryhodném zdroji
D2 – Online interview s ředitelem firmy K3 (30).	Důvěryhodná	Střední	Článek v důvěryhodném zdroji
D3 – Online interview s HR manažerkou (31).	Důvěryhodná	Střední	Článek v důvěryhodném zdroji
D4 – Online interview s vedoucí backoffice (32).	Důvěryhodná	Střední	Článek v důvěryhodném zdroji
D5 – Jmenování nového provozního ředitele (33).	Důvěryhodná	Nízká	Obchodní sdělení konkurenta K3
D6 – Poptávka poradců konkurenta K3 po službě interních asistentů (33).	Důvěryhodná	Nízká	Komentáře poradců konkurenta K3
D7 – Vysoké umístění v soutěži krásy o nejlepší aplikaci pro poradce (34).	Důvěryhodná	Velmi nízká	Článek v důvěryhodném zdroji
D8 – Zvýšení požadavků na administrativu z důvodu zprůsnění legislativy (35).	Důvěryhodná	Nízká	Článek v důvěryhodném zdroji

Tab 10: Analýza důvěryhodnosti důkazů a zdrojů (vlastní zpracování)

4.2.4 Matice analýzy konkurenčních hypotéz

Matice znázorněná níže, nám pomůže odhadnout budoucí kroky hlavního konkurenta firmy XYZ.

Důkazy	H1	H2	H3	H4	H5
D1 – konkurent K3 vypsál výběrové řízení na pozici v úseku backoffice (29).	+	+	-	-	--
D2 – Online interview s ředitelem firmy K3 (30).	-	+	-	--	-
D3 – Online interview s HR manažerkou (31).	-	0	+	0	0
D4 – Online interview s vedoucí backoffice (32).	0	+	+	--	--
D5 – Jmenování nového provozního ředitele (33).	0	0	+	0	-
D6 – Poptávka poradců konkurenta K3 po službě interních asistentů (33).	+	-	0	0	-
D7 – Vysoké umístění v soutěži krásy o nejlepší aplikaci pro poradce (34).	+	+	0	0	-
D8 – Zvýšení požadavků na administrativu z důvodu zpřísnění legislativy (35).	+	0	-	0	0

Tab 11: Matice analýzy budoucích kroků konkurenta (vlastní zpracování)

4.2.5 Vyčištění matice

Matici očistíme o hypotézu H4, kterou nám vyvrátili důkazy, ale také filosofie podnikání konkurenta, který nechce sdílet své nástroje s okolním světem. Matice je také očištěna o hypotézu H5, kde je tato hypotéza taky v konfliktu s důkazy a filosofií podnikání konkurenta, který chce na trh přijít vždy s něčím novým. Z tohoto důvodu bude vyčištěná matice bez hypotéz H4 a H5.

Důkazy	H1	H2	H3
D1 – konkurent K3 vypsal výběrové řízení na pozici v úseku backoffice (29).	+	+	-
D2 – Online interview s ředitelem firmy K3 (30).	-	+	-
D3 – Online interview s HR manažerkou (31).	-	0	+
D4 – Online interview s vedoucí backoffice (32).	0	+	+
D5 – Jmenování nového provozního ředitele (33).	0	0	+
D6 – Poptávka poradců konkurenta K3 po službě interních asistentů (33).	+	-	0
D7 – Vysoké umístění v soutěži krásy o nejlepší aplikaci pro poradce (34).	+	+	0
D8 – Zvýšení požadavků na administrativu z důvodu zpřísnění legislativy (35).	+	0	-

Tab 12: Očištěná matice analýzy budoucích kroků konkurenta (vlastní zpracování)

4.2.6 Předběžné závěry

Z matice analýzy budoucích kroků lze vyčíst to, že nejméně nepravděpodobnou hypotézou je hypotéza H2, která říká, že se konkurent chystá přijít na trh s realitní aplikací. Předběžné závěry souhlasí také s filosofií konkurenta a jeho prozatímním vystupováním na trhu. Což nás utvrzuje v tom, že matice konkurenčních hypotéz byla zpracována správně, pro ověření předběžných závěrů, je potřeba provést analýzu citlivosti, kde zjistíme, jak je předběžný závěr citlivý na změnu vah důkazů.

4.2.7 Analýza citlivosti

Kritickým důkazem je hlavně důkaz D1, dále pak ve svojí důležitosti následují důkazy D2, D3, D4. Cílem této analýzy je zjistit za jakých podmínek se změní výsledek naší analýzy.

Hypotézy / Důkazy	Váha v %	H1	H2	H3
D1	20 %	7	7	-1
D2	15 %	-1	6	-1
D3	15 %	-1	0	6
D4	15 %	0	6	6
D5	10 %	0	0	5
D6	10 %	5	-1	0
D7	5 %	4	4	0
D8	10 %	5	0	-1
Spolu	100 %	19	22	14

Tab 13: Analýza citlivosti: základní váhy (vlastní zpracování)

Hypotézy / Důkazy	Váha v %	H1	H2	H3
D1	12,5 %	5,5	5,5	-1
D2	12,5 %	-1	5,5	-1
D3	12,5 %	-1	0	5,5
D4	12,5 %	0	5,5	5,5
D5	12,5 %	0	0	5,5
D6	12,5 %	5,5	-1	0
D7	12,5 %	5,5	5,5	0
D8	12,5 %	5,5	0	-1
Spolu	100 %	20	21	13,5

Tab 14: Analýza citlivosti: stejné váhy (vlastní zpracování)

Hypotézy / Důkazy	Váha v %	H1	H2	H3
D1	10 %	5	5	-1
D2	10 %	-1	5	-1
D3	15 %	-1	0	6
D4	15 %	0	6	6
D5	10 %	0	0	5
D6	15 %	6	-1	0
D7	5 %	4	4	0
D8	20 %	7	0	-1
Spolu	100 %	20	19	14

Tab 15: Analýza citlivosti: změněné váhy (vlastní zpracování)

Výsledek analýzy konkurenčních hypotéz se změní, při snížení váhy důkazů D1, D2 a při navýšení vah důkazů D6, D8.

Hypotéza H2 se stane druhou nejméně nepravděpodobnou hypotézou až v okamžiku, kdy důležitost tvrzení je velice silně měněna a nejdůležitější a nejprůkaznější důkazy jsou potlačeny do ústraní a váha se přidává důkazům, které nemají takovou důležitost. Analýza citlivosti utvrdila naše předběžné závěry, že hypotéza H2 je nejméně nepravděpodobná.

U analýzy vycházíme pouze z veřejně dostupných zdrojů a obchodních prohlášení konkurenta, nevyužíváme žádné vnitřní informace získané od zaměstnanců, či jinak propojených subjektů s konkurentem, tím pádem je možnost dezinformace nízká.

4.2.1 Závěr analýzy konkurenčních hypotéz

Podle analýzy konkurenčních hypotéz je nejméně nepravděpodobnou hypotézou ta, která uvažuje situaci, že konkurent K3 plánuje přijít na trh s realitní aplikací. Tomuhle tvrzení odpovídá i celá filosofie konkurenta, která říká, že konkurent chce stále přicházet s něčím novým a realitní aplikace by této myšlence přesně odpovídala.

Druhou nejméně nepravděpodobnou hypotézou je ta, že konkurent K3 plánuje přijít na trh se službou interních asistentů podobnou službě firmy XYZ. Tato hypotéza je také možná z důvodu nedávného dokončení plánovacího softwaru pro poradce konkurentem K3, to znamená jednodušší delegování administrativní práce pro poradce přímo ze svého mobilu či tabletu.

Nejméně pravděpodobnou hypotézou je ta, že konkurent K3 plánuje implementovat směrnici PSD2 do svých aplikací. Implementace této směrnice potřebuje spoustu času a zdrojů na dohodnutí se všemi institucemi, u kterých mohou potenciální klienti vést své finanční i nefinanční účty. Jedná se o nejnákladnější investici ze všech tří hypotéz a z důvodu nedávného dokončení jiné aplikace je tato možnost nepravděpodobná.

Závěr této analýzy je dobrou zprávou pro firmu XYZ, že není pravděpodobně ohrožena ze strany konkurenta K3, ale bylo by špatné si myslet, že firma K3 nemůže změnit svůj postoj, proto je potřeba ji nadále sledovat a dbát pozornosti varovných signálů.

4.3 Návrh konkurenční strategie podniku

V této části bude proveden návrh samotné konkurenční strategie firmy XYZ, a.s. Pro vytvoření návrhu konkurenční strategie se řídím zákonitostmi pro úspěšné vedení střetu, tento postup nám zvýší pravděpodobnost úspěchu při aplikaci navrhované konkurenční strategie. Všechny potřebné analýzy pro vytvoření návrhu konkurenční strategie jsou uvedeny výše, v samotném návrhu bude na tyto analýzy odkazováno.

4.3.1 Optimální soustředění sil

V této zákonitosti je potřeba identifikovat silné stránky podniku XYZ a také slabé stránky konkurenta K3, aby firma věděla, kam má směřovat své síly, aby co nejefektivněji zaútočila na konkurenta.

1) Určení silných a slabých stránek.

K tomu, aby společnost přežila na trhu, musí být schopná přežít v konkurenčním boji s ostatními společnostmi. K tomu jí slouží konkurenční výhody. Pro identifikaci silných a slabých stránek firmy XYZ, a.s. byla využita metoda SWOT (3.8). Pro identifikaci zranitelnosti konkurenta K3 byly využity základní strategické otázky dle Portera (4.1.1).

2) Identifikace ducha a dynamiky konkurenčního boje.

S ohledem na to, že konkurent zatím jen inicioval konkurenční boje, je těžké odhadnout, jak bude reagovat, když útok bude veden proti němu. Ale pokud bereme v potaz zkušenost jeho vrcholného managementu a dlouholetou praxi v oboru, bude konkurentem vybíravým a bude si pečlivě vybírat, jaké střety je důležité bojovat.

3) Druhý strategický sled.

Pro zjištění reakce konkurenta byla využita metoda ACH (4.3), která nám určila nejméně nepravděpodobnou reakci konkurenta. Konkurent povede protiútok tak, že se bude chtít odlišit od firmy XYZ a nejméně nepravděpodobnou reakcí, podle všech důkazů bude uvedení realitní aplikace, která konkurentovi pomůže s diferenciací. Konkurent podle všech důkazů už na takovéto aplikaci pracuje, a proto by měl mít omezené zdroje na další protireakce.

4) Schopnost vedení úderu.

Při vedení konkurenčního boje je důležité, aby si vedení společnosti zachovalo klid a trpělivost a aby nekonalo ukvapená rozhodnutí. Nejefektivnější útok je ten, který je proveden na slabé místo nepřítele, proto pro firmu XYZ, a.s., bude nejlepší provést útok směrem k licenčnímu prodeji, vzhledem k tomu, že firma XYZ, a.s. má lepší online sjednávací nástroj, měl by útok směřovat tímto směrem. Dopad tohoto útoku posílí, také filosofie konkurenta, která již dlouho odmítá prodávání licencí k užívání svých nástrojů i přes vysokou poptávku trhu.

5) Převzetí strategické iniciativy

Pro převzetí strategické iniciativy bude nejlepší využít vlastního útoku, a to ve formě přímého útoku, tato forma převzetí iniciativy bude neúčinnější z důvodu provedení útoku na nejslabší místo konkurence a takový útok by se měl provést co nejrychleji a přímo, než si této slabiny konkurence všimne.

4.3.2 Moment překvapení

Pro získání momentu překvapení nesmí konkurent vědět o záměrech společnosti. Společnost XYZ by neměla odhalovat svůj záměr do té doby, než bude připravena přijít s licenčním prodejem, ale také se službou interních asistentů na trh. Pokud by se informace dostali ke konkurenci, tak by se konkurence připravila na střetnutí, které by tím pádem bylo mnohem tvrdší a také by hrozilo, že by z něj firma XYZ nevyšla vítězně.

Pro úspěšné maskování svých akcí by si firma měla dávat pozor na to co šíří do medií, aby nemohlo být identifikovatelné, že plánuje uvést konkrétní služby na trh. Také je potřeba provést úpravy přihlašování poradců a vrcholného managementu do interního informačního systému, aby možné nabourání konkurence do něj bylo co nejvíce ztíženo. Nejlepší obranou informačního systému bude vytvoření funkce ověření přihlášení SMS zprávou, kde každému právoplatnému uživateli informačního systému přijde zpráva na mobilní telefon s ověřovacím kódem, který je potřeba správně zadat pro přístup, Takovéto jednoduché zabezpečení značně zhorší možnost nabourání do interního systému, kde by mohla konkurence získat citlivé údaje a narušit tak firmě moment překvapení.

4.3.3 Volba místa střetu

Společnost XYZ se chce diferencovat od ostatních brokerpoolových společností uvedením nové služby a licenčním prodejem. Proto vhodným konkurentem pro boj je společnost K3, která odmítá svou filosofii poskytování svých aplikací k licenčnímu prodeji. Vhodnou oblastí pro uvedení licenčního prodeje je oblast online sjezdovacích nástrojů, protože nástroj firmy XYZ je po provedení porovnání lepší, než nástroj konkurenta (4.2.4).

4.3.4 Komunikace mezi vojevůdcem a jednotkami

Tato zákonitost je velice důležitá z důvodu zabránění úniku nechtěných informací o firmě. Proto je potřeba, aby management citlivě určil, jaké informace dál předávat pracovníkům, aniž by je omezil v práci, kvůli nedostatku informací a na druhé straně, aby jich pracovníci neměli zbytečně moc a nemohli by tyto citlivé informace vynést mimo firmu. Proto je vhodným řešením předávat pracovníkům jen ty informace, které potřebují pro bezproblémové plnění své práce.

Dalším požadavkem je, aby společnost získala vhodný zdroj informací a aby tyto informace vhodně vyhodnotila. Významné informace, které získá včas (před konkurencí) mohou velice dobře sloužit jako konkurenční výhoda. Zdrojů informací o společnosti, kterou chceme napadnout v konkurenčním boji je víc. Mělo by jít o legální způsoby. Velmi dobrým zdrojem informací je internet. Společnost XYZ se může na webových stránkách konkurenta dozvědět, o tom, jaké služby společnost poskytuje, připravuje a spoustu dalších informací. Druhou věcí je pravdivost těchto informací. Ale skutečnosti zjištěné právě prostřednictvím internetu si může společnost ověřit i osobně. Může to provést tak, že vybere svého zaměstnance a ten bude předstírat, že je finančním poradcem, který chce navázat spolupráci s konkurenční společností, čímž dané informace ověří. Další možností získání informací o společnosti jsou její výroční zprávy zveřejněné na internetu. Zdrojem informací o činnosti konkurenta může být i Obchodní rejstřík, ve kterém má společnost zaregistrované všechny provozované činnosti.

4.3.5 Sladění prostředků a cílů strategie

Vzhledem na stanovené cíle vedením podniku, bude nejlepší uplatnit strategii diferenciací. Strategie diferenciací spočívá v tom, že se podnik snaží nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více. Firma má dva dílčí cíle, první se týká uvedení online sjezdovacího nástroje do licenčního prodeje a druhým dílčím cílem je zavedení služby interních asistentů. Splněním těchto cílů se firma XYZ diferencuje od konkurenta K3, který je jejím největším konkurentem.

Po provedení potřebných analýz musíme konstatovat, že volba strategie diferenciací je nutná z důvodu uvedení dvou nových služeb na trh, které budou podnik odlišovat od ostatních, každý z cílů je rozdílný a je potřeba ke každému z nich přistupovat

individuálně. Proto jsme pro podporu prvního dílčího cíle, kterým je uvedení licenčního prodeje online sjednávacího nástroje, zvolili provést srovnání sjednávacího nástroje firmy XYZ a firmy K3. Z tohoto srovnání lépe vyšel sjednávač firmy XYZ.

Vzhledem k tomu, že systém firmy XYZ je dokonalejší než systém konkurenta, může se tedy prodávat jeho licence draž, ale firma XYZ si musí dávat pozor, kdyby došlo ke střetu, aby cenový rozdíl za licenci nebyl moc velký a nevynahradil by konkurentův nedostatek. Z matice analýzy budoucích kroků konkurenta jsme se také dozvěděli, že uvedení licenčního prodeje sjednávacího nástroje konkurenta K3 není kompatibilní s filosofií konkurenta a většina důkazů také vyvrací takovýto konkurentův krok. Neznamena to, ale že filosofie konkurenta se nemůže změnit a nebude chtít uvést svůj online sjednávací nástroj později. Na tento krok by měla být firma XYZ připravena a nastavit vyšší cenu, při uvedení svého nástroje na trh tzv. „sbírání smetany“ a při vstupu konkurenta na trh si bude moct firma dovolit licenční cenu snížit.

Druhým dílčím cílem bylo zavedení placené služby interních asistentů, kteří budou odlehčovat poradcům od administrativního zatížení. Abychom zjistili, jestli nemá konkurent K3 v plánu uvést stejnou službu jako firma XYZ, tak byla použita analýza konkurenčních hypotéz.

Z této analýzy, ale také vahou samotných důkazů bylo zjištěno, že tato možnost může nastat, ale není nejméně nepravděpodobnou. Nejméně nepravděpodobnou je hypotéza, že konkurent uvede na trh realitní aplikaci. Tato možnost neohrožuje firmu XYZ, protože se realitním trhem nezabývá. Firma XYZ musí ale stále sledovat činnost konkurenta K3, aby konkurent nevyužil momentu překvapení a neuvedl tu stejnou službu co firma XYZ.

Varovné signály pro firmu, že konkurent chystá uvést podobnou službu co XYZ, by měly být následující:

- zahájení hromadného náboru do oddělení administrativy.
- Snaha o odlišení za pomoci marketingu, poukazování na zjednodušení práce poradců v oblasti administrativy. Zahájení cca 3 měsíce před uvedením na trh, jako v případě ostatních nových služeb konkurenta K3 (28).
- Plánovaný příchod nové služby bude doprovázen oznámením na Facebooku cca 2 měsíce před uvedením na trh, jako v případě ostatních nových služeb konkurenta K3 (33).

Tyto signály by měly upozornit firmu na blížící se novou konkurenční službu a měla by mít dostatek času se připravit na její vstup na trh.

4.3.6 Změna způsobu vedení střetu

Obsahem této zákonitosti je schopnost změnit strategii konkurenčního boje nebo přijít s nějakým netradičním řešením. Tento přístup může vyvést napadenou společnost z míry a může udělat strategické chyby. Velice důležité je zabránit napadené společnosti v tom, aby určila další kroky společnosti XYZ. Pokud by se jí to povedlo, mohla by se připravit na následné kroky a mohla by naplánovat protiúder či zlepšit svoji obranu. I v této fázi je dobré „mlžít“ a používat dezinformace. Společnost XYZ má dostatečné prostředky na investice a je stabilní společností se slušným podílem na trhu, a proto by se jí potřebné změny v konkurenčním boji měly povést efektivně a dostatečně rychle.

Pro změnu strategie konkurenčního boje bude nejlepší využít dezinformaci, samozřejmě firma se chce pohybovat v právním a etickém rámci, takže cílem těchto dezinformací je ochrana obchodního tajemství firmy. Pro dezinformace je nejlepší využít oficiální blog firmy XYZ, kde přispívá management pravidelnými novinkami o chodu firmy, tento blog je samozřejmě sledovaný i konkurencí, a proto slouží jako vhodný nástroj pro šíření dezinformací. Na tento blog by měl každý člen vrcholného managementu ve svém článku o připravovaných novinkách dezinformovat o připravovaném plánovacím nástroji. Tato dezinformace by měla vést k ujistění konkurence o jejím postavení na trhu, protože takový nástroj již nabízí a nemělo by je něco takového ohrozit, tím pádem bude dosaženo momentu překvapení.

4.4 Přínosy diplomové práce

Z této diplomové práce plyne více přínosů pro firmu, prvním přínosem je určitě vypracování EPC procesního diagramu, který umožňuje firmě lépe pochopit jednotlivé kroky procesu a také je dovoluje snadněji optimalizovat.

Dalším přínosem bylo zpracování strategické analýzy, která napomáhá firmě si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Třetím přínosem této diplomové práce pro firmu XYZ je vypracování srovnání sjednávacího nástroje s konkurentem K3, díky vytvoření dotazníkového šetření má firma nejen zpětnou vazbu ke svému sjednávacímu systému, ale také má představu, jak jsou spokojeni poradci konkurenta s jeho sjednávacím systémem. Takovéto srovnání poskytne firmě XYZ i jistou konkurenční výhodu, když ví, že její poradci jsou spokojenější s online sjednávacím nástrojem než poradci konkurenta K3.

Také firma XYZ ze srovnání získala informace o tom, kde její nástroj ztrácí na konkurenta a má možnost tuto ztrátu před uvedením do licenčního prodeje odstranit.

Dalším přínosem této diplomové práce je vypracování analýzy konkurenčních hypotéz, která napomáhá odhalit budoucí kroky konkurenta. Přínosem pro firmu XYZ je získání důkazů, které naznačují, kam povedou konkurentovy kroky dál, Tímto firma získá představu o možném budoucím chování konkurenta a může být připravena na jeho kroky.

Také jsou v této diplomové práci zmíněny varovné signály, které mohou naznačit firmě, že konkurent se chystá vstoupit na trh se stejnou službou jako firma XYZ a při důkladném sledování jejich kroků může být firma XYZ dostatečně připravena na nepravděpodobný konkurenční střet.

Posledním přínosem je vypracování návrhu strategie prosazení podniku podle šesti základních zákonitostí úspěšného vedení boje. Tento návrh doufám pomůže firmě úspěšně zavést nové služby na trh a získat konkurenční výhodu a posílit její tržní postavení.

ZÁVĚR

Pro dosažení stanovených strategických cílů jsou v podniku velice často podceňovány informace. Podniky se ve velké většině soustředí jen na čistá data a nesoustředí se na informace, ať už se jedná o informace podnikové či konkurenční. Takováto skutečnost vede k tomu, že podniky nedosahují svých cílů, i když čistá data říkají, že je to možné, ale podniky nemusí brát v úvahu změny chování okolí.

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření návrhu konkurenčně schopné strategie podniku v daném konkurenčním prostředí. Tomuto předcházela analýza současného stavu podniku a vypracování informační podpory, která upřesní konkurentovy budoucí kroky. Na základě všech těchto provedených analýz byl vypracován návrh konkurenční strategie podniku, který by dokázal posílit tržní postavení podniku.

V první části této diplomové práce jsem rozebral teoretická východiska práce, nejpodrobněji jsem se snažil věnovat strategické analýze, protože správně vypracovaná strategická analýza je důležitá kvůli pochopení současné situace podniku, ale také abychom zjistili, kterým směrem bude nejlepší s danou firmou směřovat. Dále jsem se věnoval problematice finančního poradenství, aby čtenář byl obeznámen s pojmy, které byly použity v této práci.

V druhé části jsem analyzoval současný stav za pomoci strategické analýzy, kde pro analýzu vlivu makrookolí byla využita SLEPT analýza, pro analýzu mikrookolí jsem zvolil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, a nakonec pro analýzu vnitřního prostředí byl využit McKinseyho model 7S a také jsem provedl stručnou finanční analýzu, která zahrnovala ukazatele rentability, zadluženosti a likvidity.

V poslední části jsem vypracoval informační podporu pro dosažení dílčích cílů stanovených strategií firmy. Tato informační podpora se skládala z vytvoření srovnání online sjednávacích nástrojů a poté byla provedena analýza konkurenčních hypotéz, abychom zjistili nejméně nepravděpodobnou reakci konkurenta. Po vypracování této podpory jsem provedl samotný návrh konkurenční strategie. Pro vytvoření tohoto návrhu byly využity poznatky, které jsem nabyt za pět let svého studia, ale také znalosti, které jsem získal pětiletou praxí u firmy XYZ.

Pevně věřím, že pokud by společnost aplikovala navrhovanou strategii konkurenčních střetů, která je opřená o získanou informační podporu, mohla by zlepšit svou situaci na trhu. Samozřejmě, firma své postavení na trhu nemůže stavět jen na informacích získaných ohledně konkurenta, ale také musí poskytovat kvalitní služby pro své zákazníky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Narižení Komise (ES) č. 800/2008*. In: . Brusel: Evropská komise, 2008, ročník 2008, číslo 800.
- (2) Interní zdroje společnosti.
- (3) *Vše o Marketingu* [online]. Praha: Vše o Marketingu, 2017 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>
- (4) *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvateľstvo-cmog41goap>
- (5) MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
- (6) *Management Mania* [online]. Praha: Management Mania, 2017 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (7) *Management Mania* [online]. Praha: Management Mania, 2017 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (8) BALCAR, Marek. *Finanční zprostředkování a poradenství*. Praha, 2011. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Zbyněk Kalabis.
- (9) *Investujeme.cz* [online]. Praha: fincentrum, 2012 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/financni-poradenstvi-v-multilevelu-muze-byt-kvalitni/>
- (10) *Investujeme.cz* [online]. Praha: fincentrum, 2013 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/broker-pool-alternativa-k-mlm-poradenske-firme/>
- (11) *Penize.cz* [online]. Praha: penize.cz, 2003 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/investice/16248-brokerpool-nove-moznosti-pro-financni-poradce>
- (12) *STRATEG.cz* [online]. Jihlava: STRATEG.cz, 2016 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

- (13) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- (14) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (15) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- (16) DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- (17) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (18) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901-9916-X.
- (19) *Management Mania* [online]. Praha: Management Mania, 2017 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- (20) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (21) *Everesta.cz* [online]. Praha: Everesta.cz, 2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/strategicke-řízení>
- (22) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- (23) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0512-0.
- (24) AAKER, David A. *Developing business strategies*. 6th ed. New York: J. Wiley. ISBN 04-710-6411-4.

- (25) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1251-4.
- (26) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.
- (27) UČEŇ, Pavel. *Metriky v informatice: jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. Praha: Grada, 2001. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0080-8.
- (28) Webové stránky konkurenta K3.
- (29) Inzerce práce konkurenta K3.
- (30) Interview s ředitelem firmy K3 v odborném časopise.
- (31) Interview s HR manažerkou K3 v odborném časopise.
- (32) Interview s vedoucí backoffice K3 v odborném časopise.
- (33) facebookové stránky konkurenta K3.
- (34) Výsledek soutěže vypsany odborným webem.
- (35) *Investujeme.cz* [online]. Praha: fincentrum, 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/pravo-byt-zapomenut-ohrozi-financni-poradce/>
- (36) *Měšec.cz* [online]. Praha: Měšec.cz, 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/n/psd2/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČNB	Česká Národní Banka
MLM	Multi Level Marketing
PSD2	Payment Service Directive

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj populace Jihomoravského kraje	32
---------------------------------------------------	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr 1: Generická strategie	15
Obr 2: SLEPT analýza	21
Obr 3: Porterův model pěti sil.....	23
Obr 4: Analýza konkurenta dle Portera	24
Obr 5: McKinseyho model 7S	25
Obr 6: EPC diagram.....	31
Obr 7: Analýza konkurenta K3 dle Portera	36
Obr 8: Organizační struktura	39

SEZNAM TABULEK

Tab 1: ROA podniku.....	40
Tab 2: ROE podniku	40
Tab 3: Celková zadluženost.....	41
Tab 4: Koeficient samofinancování	41
Tab 5: Běžná likvidita.....	41
Tab 6: Pohotová likvidita.....	41
Tab 7: Okamžitá likvidita	42
Tab 8: Uživatelská použitelnost.....	48
Tab 9: Uživatelská použitelnost K3	49
Tab 10: Analýza důvěryhodnosti důkazů a zdrojů	52
Tab 11: Matice analýzy budoucích kroků konkurenta.....	53
Tab 12: Očistěná matice analýzy budoucích kroků konkurenta	54
Tab 13: Analýza citlivosti: základní váhy	55
Tab 14: Analýza citlivosti: stejné váhy.....	56
Tab 15: Analýza citlivosti: změněné váhy.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové odpovědi poradců firmy XYZ	I
Příloha 2: Dotazníkové odpovědi poradců konkurenta K3.....	I

Příloha 1: Dotazníkové odpovědi poradců firmy XYZ

Časová značka	Jak byste hodnotili srozumitelnost online sjednávacího nástroje?	Jak snadno se lze tento nástroj naučit používat?	Jak je systém pro vás atraktivní na pohled:	Je systém pro Vás snadno ovladatelný?
08.01.2019 10:10	9	8	9	9
14.01.2019 11:21	10	7	9	8
22.01.2019 18:55	8	9	7	9
29.01.2019 16:15	8	7	7	7
03.02.2019 17:32	7	8	8	7
07.02.2019 14:01	9	8	9	8
08.02.2019 9:43	8	9	8	7
12.02.2019 13:06	9	7	9	7
16.02.2019 15:02	10	10	9	9
18.02.2019 11:41	9	8	7	8
	8,7	8,1	8,2	7,9

Příloha 2: Dotazníkové odpovědi poradců konkurenta K3

Časová značka	Jak byste hodnotili srozumitelnost online sjednávacího nástroje?	Jak snadno se lze tento nástroj naučit používat ?	Jak je systém pro vás atraktivní na pohled :	Je systém pro Vás snadno ovladatelný ?
05.01.2019 13:17	7	8	7	8
07.01.2019 12:57	9	7	8	8
18.01.2019 16:44	8	7	6	7
24.01.2019 15:26	8	8	7	8
28.01.2019 9:42	9	9	8	8
31.01.2019 14:06	7	6	6	6
05.02.2019 11:39	8	7	7	8
11.02.2019 14:22	8	8	7	7
12.02.2019 13:44	9	8	8	8
	8,111111	7,555556	7,111111	7,5555555556