

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Katedra Řízení a ekonomika podniku

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti společnosti

OVB Allfinanz, a.s.

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Petra Homolková

2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra HOMOLKOVÁ**
Osobní číslo: **E11685**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti OVB Allfinanz a.s.**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem mé práce je zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti společnosti OVB Allfinanz a.s. s využitím metod a postupů strategického řízení.

Metodický postup:

- 1) Vymezení, utřídění základních pojmů, vymezení metod strategického řízení, popis společnosti OVB Allfinanz a.s.
- 2) Analýza konkurenceschopnosti společnosti OVB Allfinanz a.s. a zmapování jeho tržní pozice
- 3) Vyhodnocení a rozbor výsledků, doporučení a návrhy případných změn ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti OVB Allfinanz a.s.

Rámcová osnova:

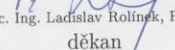
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr
7. Použitá literatura.
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

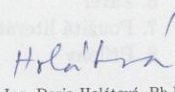
KADERÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha.* Praha: Linde, 2003, 175 s. ISBN 80-861-3136-X.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
BĚLOHLÁVEK, František. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
KOTLER, Philip. *Marketing management.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon).* Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu.* 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
E.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2013

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité zdroje a literaturu v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích se zachováním mého autorského práva. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dne

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. za pomoc a ochotu při odborných konzultacích. Zároveň bych chtěla poděkovat externí konzultantce, která působí jako ředitelka společnosti OVB Allfinanz, a.s. s působností v Českých Budějovicích a Strakonících. Děkuji, že mi poskytla potřebné informace o společnosti OVB Allfinanz, a.s. při realizaci mé bakalářské práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	3
2. KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ	4
2.1. Konkurence.....	4
2.2. Rozdělení konkurence	5
2.3. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál.....	7
2.4. Konkurenční výhoda	7
2.5. Konkurenti	9
3. ANALÝZA KONKURENCE A TRHU.....	11
4. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	12
4.1. Strategie.....	12
4.2. Strategické řízení	12
4.3. Taktické, operativní a strategické řízení.....	14
4.4. Strategická analýza	15
4.5. Analýza okolí podniku	17
4.5.1. Analýza obecného okolí podniku	18
4.5.2. Analýza oborového okolí podniku.....	20
4.6. SWOT analýza.....	21
4.7. Analýza konkurenčního prostředí.....	23
4.8. Substituce a Obranná strategie	25
4.8.1. Substituce.....	25
4.9. Obranná strategie.....	27
4.10. Generické konkurenční strategie	28
4.10.1. Fokus	29
4.10.2. Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	29
4.10.3. Diferenciace	30

5. EMOCIONÁLNÍ BRANDING	33
5.1. Osobní prodej	33
6. METODIKA	35
7. CHARAKTERISTIKA PODNIKU OVB ALLFINANZ, A.S.....	37
7.1. O společnosti	37
7.2. Hodnoty OVB Allfinanz, a.s.	37
7.3. Historie	38
7.4. Partneři	40
8. ANALÝZA VÝSLEDKŮ	42
8.1. Porterův model pěti sil.....	42
8.1.1. Analýza konkurentů.....	44
8.2. SWOT analýza.....	47
8.3. Dotazníkové šetření	48
9. NÁVRH STRATEGIE	54
10. ZÁVĚR	56
SUMMARY	58
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	60
PŘEHLED TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	63
PŘÍLOHY	64

1. ÚVOD

„Svůj úspěch hodnotíte podle toho, čeho všeho jste se pro něj vzdali.“ Dalajláma

V dnešní době je podnikání jedna z běžných činností, jak člověk může realizovat své vize. Podnikání znamená dosahování zisku při uspokojování přání a potřeb ostatních. Pokud chce být firma úspěšná, mít velký podíl na trhu a dosahovat zisku, musí mít určité vlastnosti a splňovat určité podmínky.

Podnik musí být konkurenceschopný, což znamená, že podnik dosahuje dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, neboli je něčím zvláštní nebo odlišný a podle toho ho potencionální zákazníci poznají. Konkurenceschopnost také souvisí se strategiemi daného podniku. V konkurenčním prostředí je spousta proměnlivých a nepředvídatelných situací a různých faktorů. Úspěch je podmíněn znalostí konkurenčního prostředí a konkurentů v daném odvětví.

Pokud podnik správně analyzuje silné a slabé stránky konkurentů, může úspěšně vyvíjet vlastní strategie. Podnik nemůže být úspěšný z dlouhodobého hlediska, jestliže neuznává přání a potřeby zákazníků. Pokud co nejvíce přizpůsobíme sebe a své produkty přáním zákazníků, tím více výhod můžeme získat. Data získaná analyzováním jejich postojů a priorit lze porovnat s naší strategií. Avšak jen přizpůsobení produktu nebo služby zákazníkům nestačí, je také důležité sledovat jiné možnosti uspokojení daných potřeb. Konkurenti mohou nabízet výhodnější ceny a atraktivnější produkty. Podnik si zákazníka musí získat. Z toho vyplývá, že je podnik úspěšný a dosahuje zisku jen tehdy, pokud správně identifikuje potřeby a přání kupujících a zároveň přichází s lepší nabídkou než ostatní konkurenti.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat danou pozici na trhu mnou vybraného podniku, navrhnout případná zlepšení jeho postavení na trhu a analyzovat jeho konkurenční prostředí. Vybrala jsem si společnost OVB Allfinanz, a.s., která působí na českém trhu už 44 let a je významným pojišťovacím a investičním zprostředkovatelem.

2. KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ

2.1. Konkurence

Firma, která chce být konkurenceschopná, musí mít vnímatelný potenciál konkurencí, jinak nelze mluvit o konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost není především konkurenční výhodou, konkurenceschopnost firmy je dána jejími silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími. V úspěšné firmě je velkou nutností udržovat rovnováhu mezi těmito složkami, potenciálu firmy. (MIKOLÁŠ, 2005) Konkurenti nejsou našimi nepřáteli. Konkurence je zapotřebí, aby trh správně fungoval. Konkurenceschopnost, konkurence a další výrazy jsou vysvětlovány mnoha definicemi. Já si pro svoji práci vybrala následující vysvětlení.

„Konkurence je přirozená rivalita, soutěžení o moc a úspěch, je to hospodářská soutěž.“¹ Dále konkurenceschopnost. „Konkurenceschopnost v širším pojetí označuje souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Hodnocení růstové konkurenceschopnosti zemí doplňuje základní ekonomické ukazatele o kvalitativní charakteristiky.“² „Konkurenceschopnost je základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku.“ (Hanáková, 2010) A ještě jsem do této kategorie zařadila konkurenty a konkurenční sílu. „Konkurenti jsou prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, určujících

¹ MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Str. 65

² KADEŘÁBKOVÁ, Anna. Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha. Str. 64

konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí.“³

2.2. Rozdělení konkurence

V rámci evolučního vývoje tržního prostředí se vyvinulo do dnešní podoby velké množství druhů konkurence. Stalo se tak díky změnám spojenými s rozvojem vědy, informatiky a techniky. A proto je nutné nové poznatky o konkurenci v rámci marketingové filozofie pojmenovat. Tak vzniká a nejspíše bude vznikat i nadále zdánlivý terminologický chaos v označování konkurence. (ČICHOVSKÝ, 2002)

Analýzou a následnou syntézou informačních zdrojů byla konkurenční typologie sestavena podle několika parametrů:

- a) Rozsah konkurenčního působení (teritoriální hledisko)
- b) Podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí
- c) Podle počtu producentů (prodejců) a stupně diferenciací produktů
- d) Podle stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí.

Do teritoriální oblasti patří globální konkurence. *Globální konkurence* zasahuje po celém světě. Dále to je *alianční konkurence*, která zasahuje pouze do jednotlivých nadnárodních tržních prostorů a seskupení, která se vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států. *Národní konkurence*, která působí teritoriálně v území jednoho státu. A jako poslední *meziodvětvová, odvětvová konkurence* a *komoditní konkurence*, jež zahrnuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné výrobky.

Do druhé skupiny, zahrnujeme *konkurenci značek*. Konkurence značek vzniká tehdy, když producent nebo distributor za svého konkurenta nebo konkurenty považuje ty subjekty, kteří nabízejí podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny. V rámci stejné komodity si tedy konkurují různé značky produktů, jejichž nositelem jsou různí producenti. Kupříkladu různé značky aut střední cenové třídy. *Konkurence odvětvová*, například všichni výrobci aut.

³ ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Str. 59

Konkurence formy vzniká tehdy, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty producenty, kteří zvládnou uspokojit potřebu trhu různými formami nebo způsoby. Například všichni výrobci dopravních prostředků, kteří jsou schopni zajišťovat přípravu segmentu generujícího potřebu přepravy. A na konec *konkurence rodu* je charakteristická tím, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot daného segmentu trhu. Třeba producent, který chce službami komplexně obsluhovat tržní segment.

Ve třetí skupině antimonopolní úřady směřují k tomu, aby omezily vznik monopolů, jejichž cílem je dohlížení na správné fungování trhu a hlavně hospodářské soutěže. Rozlišujeme:

Ryzí (čistý) monopol, který dále diferenciujeme na státní anebo soukromý, například distributor elektřiny ČEZ, a.s. Dále *oligomonopolie*, například OPEC (*Organization of the Petroleum Exporting Countries*) ovládá trh s ropou a plynem. *Monopolistická konkurence*, může se jednat o producenty automobilů distribuující spektrum aut různých značek na území České republiky. A jako poslední je *dokonalá konkurence*, například mnoho producentů nabízející maso na území České republiky.

Do čtvrté a také poslední skupiny řadíme *monopol*. Jde o konkurenci, která je nejvyšším stupněm vzájemného propojení ve výrobě distribučního procesu, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak na odběratele v odvětví. Jako další je *kartel*, tedy konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor na segmenty, kde si jednotliví konkurenti, nekonkurují značkou, ani cenou. Nakonec jde o syndikát a trust. *Syndikát*, jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila nejenom tržní prostor a sjednotila ceny, ale také se dohodla na společné strategii uplatňované oproti ostatní konkurenci. *Trust*, představuje konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a současně se provázala i vzájemnou investiční politikou kapitálu. (ČICHOVSKÝ, 2002)

2.3. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál

Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. dáno legislativou) - tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor (konkurence) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy. Také existuje externí potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, to znamená, že existuje konkurent firmy buď na straně nabídky, nebo na straně poptávky.

Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti firem

Novým dimenzím jako jsou suverenita, integrita, mobilita a identita firmy v souvislosti s jejich konkurenceschopností, není věnována velice malá pozornost. Takže konkurenceschopnost firmy nezávisí jen na jejím finančním zdraví, marketingu a podobně, ale je také důležité zkoumat další dimenze. Tyto nové dimenze se projevují na trhu různě, například jako celkový design firmy, firemní kultura, vnější a vnitřní komunikace firmy, produkty a jejich inovace a tak dále. (MIKOLÁŠ, 2005)

2.4. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je něco, co sledovaný podnik odděluje nebo odlišuje od jiných firem ve stejném oboru. Jedná se o nějakou zvláštnost nebo odlišnost, podle níž zákazníci firmu poznají. Konkurenční výhodu představuje nějaká vlastnost nabídky, kterou může firma představit zákazníkovi, mohou to být třeba nadstandardní možnosti dodání, rychlé reakce a rychlé vyřízení objednávky, dárky a věrnostní programy nebo získaná ocenění. (Internetový zdroj – Podnikátor.cz) Rozlišujeme následující typy konkurenčních výhod.

Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt: (ČICHOVSKÝ, 2002)

První skupina konkurenčních výhod je vázaná na cenu.

- a) Spotřebitelská cena – maloobchodní cena, kterou platí konečný spotřebitel.
- b) Prodejní cena – vyjadřuje součet ceny výrobce, DPH a obchodní přírážky; konkurenční výhoda vyšší.
- c) Hodnotová cena – stanovuje poměr prodejní ceny k hodnotě produktu (užitným vlastnostem produktu). Nižší poměr znamená, že je hodnotová cena vyšší konkurenční výhodou.
- d) Přiměřená cena – kupující disponující omezenými finančními prostředky, proto si volí na koupi ten produkt, který splňuje jednak jeho omezené kupní možnosti, a současně co nejvíce přibližuje jeho potřebu tomuto limitu.
- e) Luxus a cena – jsou dva parametry, které se vzájemně prolínají a určují konkurenční výhodu.
- f) Novinka a cena – pro příslušnou skupinu odběratelů preferujících koupi novinek a nových produktů za tomu odpovídající cenu a podobně.

Druhá skupina konkurenčních výhod se váže na finanční systém koupě. Například koupě za hotové peníze nebo na úvěr, formou leasingu a podobně.

Třetí skupina konkurenčních výhod je spojena s jakostí produktu. Jsou to produkty označené značkou Hand Made, Czech Made nebo Made in...., dále spolehlivost a trvanlivost produktu a nakonec opravitelnost produktu. Opravitelnost je měřitelná vlastnost produktu v nákladech, a podobně.

Čtvrtá skupina konkurenčních výhod se vztahuje k ekologické charakteristice produktu. Produkt nese značku Ecological free assortment nebo nese označení Green punkt, a podobně.

Pátá skupina konkurenčních výhod souvisí s balením produktu.

Obal: jako ochrana produktu, jako prodejní jednotka. Čím je tento jednotkový obal kreativnější a čím více funkcí plní, tím je vyšší konkurenční výhodou pro odběratele. Obal jako součást kvality produktu, jako prezentační médium, a podobně.

Šestá skupina konkurenčních výhod je vázaná na logistiku a dopravu produktu. Rychlost a cena přepravy, počet distribučních linií a tras a také volba dopravce.

Sedmá skupina konkurenčních výhod se váže na informace poskytnuté odběrateli o produktu. Úplnost, komplexnost a srozumitelnost informací, médium pro šíření informací, psychologicko-sociologický aspekt informací, návod k použití a reference o koupi.

Osmá a zároveň poslední skupina konkurenčních výhod souvisí se servisními službami. Kvalita opravy a servisu, dárek za věrnost servisní sítě, a podobně.

2.5. Konkurenti

Velká část firem považuje konkurenty za své nepřátele, kteří musí být zlikvidováni. Samozřejmě konkurenti mohou být určitou hrozbou, avšak dobří konkurenti mohou spíše naše postavení zlepšit než ohrozit. Menší podíl na trhu může být někdy lepší než větší. Daný podnik by se měl soustředit na špatné konkurenty, ale při tom si udržet odpovídající postavení vůči dobrým konkurentům.

Dobry konkurent má řadu specifických vlastností, jako jsou například:

Dobry konkurent je životaschopny. Má určitou slabost, o které ví a chápe daná pravidla. Dobry konkurent nepřeceňuje své schopnosti a zároveň má strategii, která pomáhá zlepšit strukturu odvětví. Například strategii, která zvyšuje kvalitu a diferenciaci. A nakonec si přeje vytvářet účelné finanční prostředky a nemá chuť riskovat a podobně. (PORTER, 1993)

Existence dobrých konkurentů, může přinést různé strategické výhody. Jmenují třeba následující: konkurenti pomáhají přijímat nové technologie. Zákazníci se občas zdráhají přijmout novou technologii, avšak když tuto technologii prosazují důvěryhodní konkurenti, více této technologii důvěřují. Konkurenti zvyšují opatření a symbolizují obtížný vstup do odvětví. Pokud chtějí nové firmy vstoupit do odvětví, musí překonat obrannou bariéru, kterou tvoří stávající konkurenti v daném odvětví. Stávající konkurenti bojují proti nově vstupujícím konkurentům například nízkými cenami.

Výběr konkurentů není jednoduchý proces, jejich výběr s sebou nese určité překážky. Může se jednat o nesprávné určení dobrých a špatných konkurentů, dohnání jiných konkurentů k zoufalství nebo až k bankrotu, moc velký podíl na trhu nebo napadení vedoucí firmy a vstup do odvětví, kde je málo dobrých konkurentů a naopak hodně špatných konkurentů. (PORTER, 1993)

3. ANALÝZA KONKURENCE A TRHU

V dnešní době vzrůstá potřeba marketingových analýz a studií pro tvorbu marketingových plánů a programů. Aby bylo možné hodnotit z dlouhodobého hlediska trendy a tendence, je zapotřebí zpracovávat určité studie a analýzy pravidelně a stejným metodickým přístupem. Je velice užitečné data získaná ze sekundárních zdrojů ověřit nejméně dvakrát. Především data získaná na internetu, jelikož ten, kdo provozuje webové stránky a podobně, nenesou žádnou odpovědnost za spolehlivost údajů. Také je nutné před každým sběrem dat prostudovat metody sběru dat, abychom pracovali se srovnatelnými údaji.

Mezi nejčastěji zpracované marketingové studie, při nichž lze s výhodou využít sekundárních zdrojů dat, patří:

- Analýza trhu - tato analýza se zpracovává při vstupu na nové trhy, jak na trhy domácí, tak i zahraniční. Cílem je určení velikosti trhu, jaké jsou kategorie zákazníků, dále dodavatelé a distribuční cesty a podobně.
- Studie typu benchmarking - tato studie se zaměřuje na technologie, organizační strukturu, hodnocení produktů a tak dále. Ze studie typu benchmarking lze načerpat inspiraci a získat určitá zlepšení ve firmě. Benchmarking je považován za efektivní nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem. Benchmarking určuje rozdíly v dílčích oblastech efektivnosti srovnávací firmy.
- Analýza silných a slabých stránek firmy nebo analýza konkurenční pozice, ale také hledání a charakteristika cílových trhů
- Spotřební chování a postoje – analýza se zaměřuje na získání údajů pro odhad prodejního potenciálu na trhu spotřebního zboží.
- Odhad tržního potenciálu – odhad tržního potenciálu souvisí s trendy ve spotřebě a spotřebním klimatem a také s cílovými trhy.
- Analýza reklamy a médií - analýza reklamy se zaměřuje na mediální chování. Hodnotí se jednotlivé skupiny mediálních prostředků, jako jsou časopisy, televize, inzerce, noviny a billboardy, a to z hlediska toho, jak se o jednotlivé mediální prostředky zajímá populace. (TOMEK, VÁVROVÁ, 2012)

4. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

4.1. Strategie

Slovo strategie má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat nebo léčka, úskok. Základ pro jeho používání byl dán ve starověkém Řecku, kde se strategií označovalo vojenské umění. (ZUZÁK, 1900)

Strategie je vysvětlována jako postup, záměr nebo způsob, jak dosáhnout požadovaných strategických cílů neboli budoucích stavů. Strategii lze chápat jako plán. Toto pojetí chápe strategii jako záměrnou posloupnost akcí, které směřují do budoucnosti. (GRASSEOVÁ, 2012)

Strategie firmy bývá reakcí na hrozby a příležitosti, které vytváří podnikatelské prostředí s ohledem na slabé a silné stránky daného podniku. Ve své práci zmiňují strategii, protože souvisí s konkurenceschopností tak, že má zásadní vliv na misi a vizi podnikového vývoje. Strategie firmy vytváří dlouhodobou prosperitu a potenciál firmy. Také eliminuje potenciaální rizika a je základem pro taktické a operativní řízení firmy. (MIKOLÁŠ, 2005)

4.2. Strategické řízení

Strategické řízení dává určité cíle a směry pro budoucí vývoj podniku. Pracovníci lépe vykonávají práci, když vědí, čeho chce podnik dosáhnout a co se od nich očekává. Dále napomáhá zlepšovat kvalitu managementu a komunikaci uvnitř podniku nebo také motivaci zaměstnanců a řízení projektů a jiné. Strategické řízení lze charakterizovat jako souhrn základních manažerských činností – organizování, plánování, vedení a kontroly.

Lze říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí na včasném rozpoznání příležitostí a na rychlém a účelném řešení problémů, které mají strategický charakter. Ve strategickém řízení je zapotřebí vyhodnotit chování konkurenčních firem, potřeby zákazníků. Dále z makroekonomie – monetární a fiskální politiku, legislativu a podobně. Avšak nejde zanedbávat ani faktory související s vnitřním prostředím firmy. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006) Význam strategického řízení spočívá v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí top manažerů. Strategické řízení můžeme chápat jako

soubor manažerských rozhodnutí, které určují výkonnost podniku z dlouhodobého hlediska.

Takže pokud to shrneme, strategické řízení je prováděno top manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržení souladu mezi posláním podniku a jeho strategickými cíli a mezi disponibilními zdroji. Rovněž mezi podnikem a jeho okolím. (GRRASEOVÁ, 2012)

Nelze formulovat ideální koncept strategického řízení. Koncept je dán podstatou problémů řešených ve strategickém řízení. Obvykle se jedná o špatně strukturovaná rozhodování, kde většinou není možné analyzovat a shromáždit důležité informace. Význam zde hraje cit a odhad pro využití příležitostí. Výhody a nevýhody strategického řízení jsou uvedeny v následující tabulce. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Tabulka 1 Výhody a nevýhody strategického řízení

VÝHODY	NEVÝHODY
Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
SŘ dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení a existují podniky, které jsou efektivní i bez SŘ.
Podniky uplatňující SŘ jsou více efektivními.	

4.3. Taktické, operativní a strategické řízení

Jednotlivé strategické úrovně řízení na sebe navazují. To znamená, že se liší hlavně podle rozsahu odpovědnosti při stanovování cílů a jejich uskutečňování. Hlavní rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů. Ve strategickém řízení se skoro vždy uvažuje o letech, ale v operativní úrovni se jedná o dny nebo o kratší časové intervaly. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Strategická úroveň: jaký výrobek vyrábět nebo ho eliminovat, pronikání na nové trhy a podobně.

Taktická úroveň: design a vlastnosti výrobku

Operativní úroveň: zajištění materiálu pro výrobní proces, stejně tak zajištění personálního provozu (Internetový zdroj – Podniková ekonomika)

Strategické řízení

Strategické řízení se zakládá na intuici a odhadu manažerů. Je často uskutečňován mimo prostředí podniku. Měla by být nastolena maximální důvěra mezi účastníky řízení. Ve většině případů manažeři poskytují své know-how.

Taktické řízení

Toto řízení zajišťuje různé operace na nižších úrovních. Například činnost personálního oddělení, nákup produktů nebo prodej výrobků. Taktické plány jsou na kratší časový horizont.

Operativní řízení

Operativní řízení představuje soubor kroků k dosažení určitých projektů neboli cílů, které budou propracovány do všech detailů. Jako časový horizont se používají dny, týdny nebo měsíce. Srovnání jednotlivých druhů řízení ukazuje tabulka. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Tabulka 2 Srovnání druhů řízení

TAKTICKÉ A OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie, mohou být diskutabilní, sporné: zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.

4.4. Strategická analýza

V rámci strategické analýzy sledujeme okolí podniku – vnitřní a vnější okolí. Dále provádíme analýzu zájmových skupin.

Strategická analýza je proces, díky němuž stratégové sledují okolí podniku a zjištěné informace vyhodnocují tak, aby byli schopni určit hrozby a příležitosti, které vnější faktory představují pro podnik. Analýzu firemního okolí lze popsat ve 3 navazujících krocích:

- 1) Analýza dosavadní strategie o vývoji okolí, za nichž byla vytvořena. V této fázi je nutno zjistit, jestli je dosavadní strategie naplňována.
- 2) Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.

3) Vyhodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy a identifikace nových hrozeb a příležitostí. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Cílem strategických analýz je identifikovat a zhodnotit všechny faktory, které by mohly mít vliv na volbu strategie podniku.

Jednou z metod strategické analýzy je SWOT analýza. Jelikož každý podnik má svoje slabé a silné stránky, tak aby bylo možné je identifikovat, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Finanční a rozpočtové faktory
- Vědecko-technického rozvoje

Rozlišujeme 3 přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

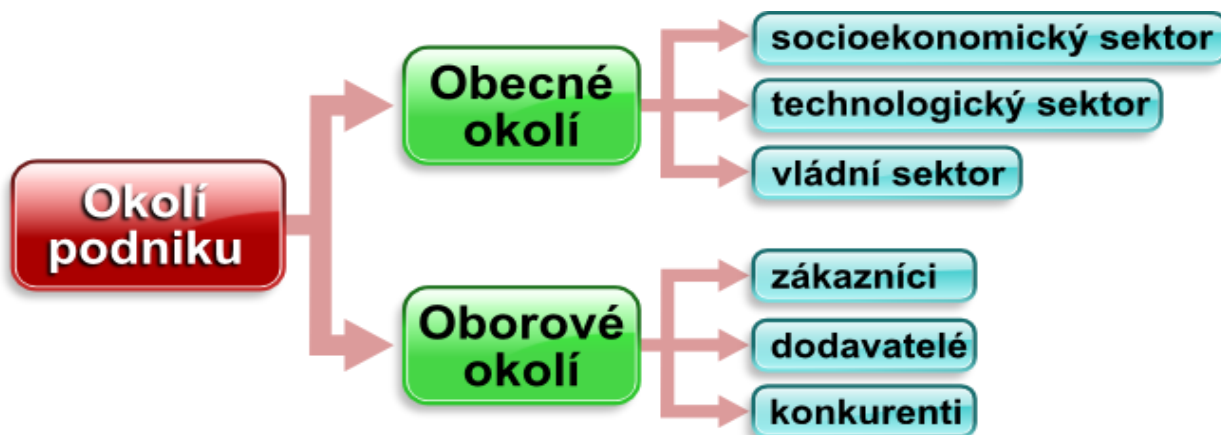
- Ofenzivní inovátoři – bývají to malé podniky, přičemž mnohé z nich jsou nově vstupujícími
- Defenzivní inovátoři – velmi často se vyskytují v oborech, kde jsou jednoduché technologie, změny jsou pomalejší a trvají déle
- Defenzivní následovníci – jde o největší podniky v oboru. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006) Následující tabulka ukazuje rozdělení defenzivních a ofenzivních přístupů a jejich charakteristiku.

Tabulka 3 Ofenzivní a defenzivní přístup

	OFENZIVNÍ	DEFENZIVNÍ
Charakter výrobků a výrobních procesů	Neustálé novinky	Zlepšování existujících
Vývoj výrobku	Flexibilní, rychle reagující	Rigidní s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	Menší důraz na jednotkové náklady	Zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	Tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	Tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	Pro-aktivní	Reaktivní

4.5. Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku se zabývá jednak analýzou vnějšího prostředí a jednak analýzou vnitřního prostředí. Vnitřní neboli mikroprostředí (oborové) se skládá ze zákazníků, konkurentů, zprostředkovatelů, dodavatelů a ostatních prostředníků a veřejnosti. Vnější neboli makroprostředí (obecné) zahrnuje demografii, ekonomiku, ekologii a jiné. (TOMEK, VÁVROVÁ, 2012)



Obrázek 1 Okolí podniku

4.5.1. Analýza obecného okolí podniku

V rámci socioekonomického sektoru je velice důležité působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů. Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. A to faktory jako politická situace a její vliv na ekonomiku, monetární a fiskální politika, míra inflace a platební bilance a podobně.

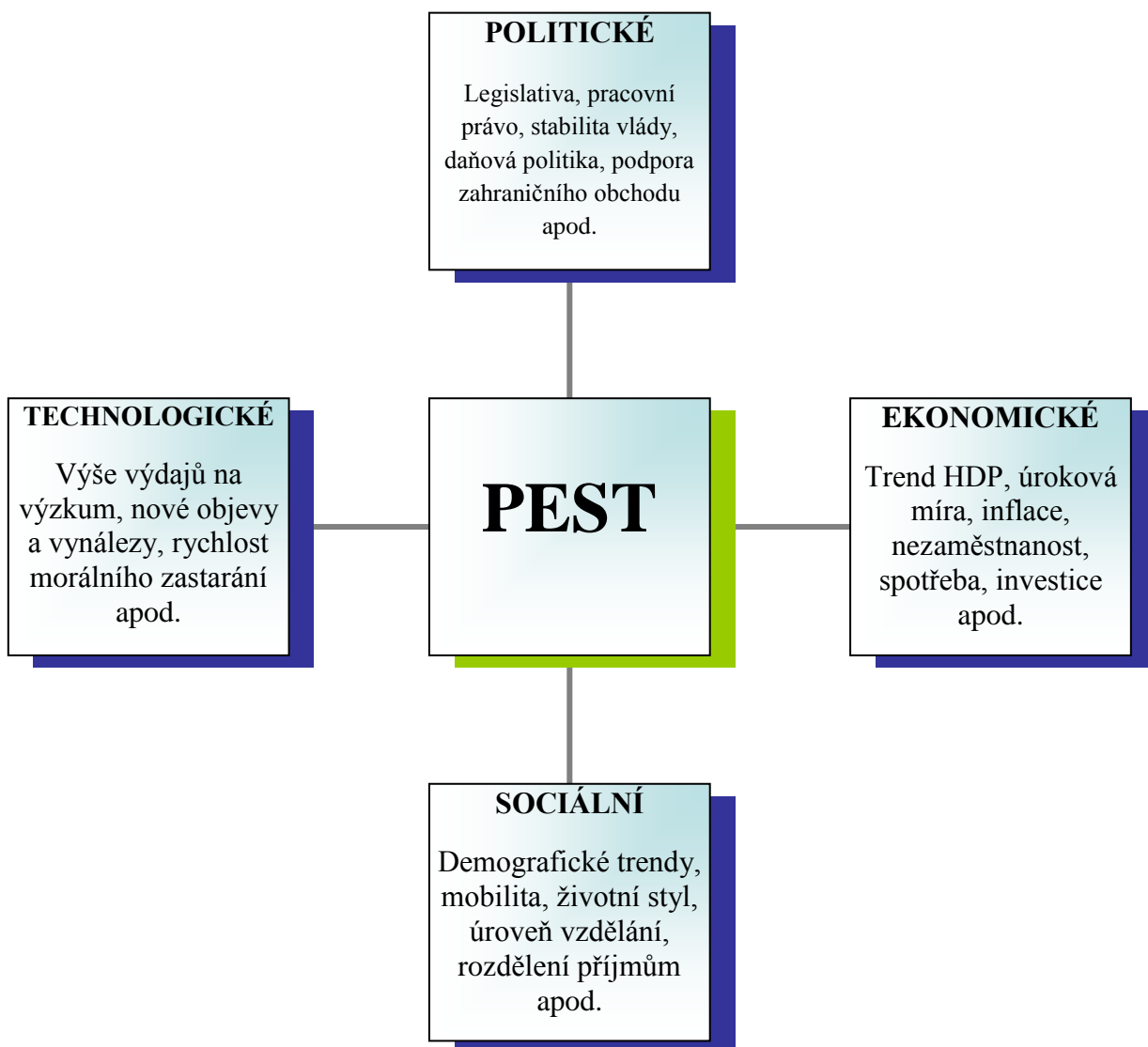
Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod.

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost nebo pracovní motivaci.

Faktory společensko-politického systému a klimatu ve společnosti jsou hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a úroveň, kvalifikační a zdravotní struktura populace. A nakonec je to technologický a vládní sektor. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

4.5.1.1. STEP/PESTE ANALÝZA

STEP nebo také PESTE analýza je tvořena z počátečních písmen slov ze čtyř oblastí vnějšího prostředí. Tyto faktory tvoří základ této analýzy a jsou to politické, ekonomické, sociální, technické a někdy také ekologické faktory. Analýza vychází z minulého vývoje a předvídá a analyzuje budoucí vývoj. (BĚLOHLÁVEK, 2001), (Obrázek 8 - vlastní výroba)



Obrázek 2 STEP model

4.5.2. Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno dodavateli, zákazníky a konkurenty. Strategie a vize podniku jsou ovlivňovány atraktivností oboru, v němž daný podnik působí. Oborové okolí podniku je složeno ze zákazníků, dodavatelů a konkurentů.

Při analýze zákazníků je potřeba zaměřit se hlavně na určité faktory a těmi jsou například identifikace kupujících a jednotlivých faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Dále demografické faktory, které tvoří změny v jednotlivých kategoriích zákazníků. A nakonec geografické rozmístění trhů. Třídy zákazníků a jejich preference pro nákup je znázorněn v následující tabulce. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Tabulka 4 Třídy zákazníků a jejich preference

Třída zákazníků	Ovlivňující faktory
<i>SPOTŘEBITELÉ</i>	Dostupnost, pohodlí, půjčky, ceny, kvalita, reputace, rozmanitost, záruky apod.
<i>VELKOOBCHOD, MALOOBCHOD</i>	Konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku, rozmanitost, dodavatelská závislost, uznání spotřebiteli, obrat výrobku, potenciální zisk apod.
<i>PRŮMYSL A INSTITUCE</i>	Náklady vs. Ziskovost, financování, cena, vyhovění normám, informace o výrobku, provedení, technické zabezpečení a servis.

Sektor dodavatelů - zde jde hlavně o to analyzovat náklady a dostupnost vstupů, které jsou důležité pro výrobu a stabilitu dodávek. Dostupnost zdrojů a náklady jsou určovány kvalitou vztahů mezi dodavateli a podnikem. Sílu dodavatelů vůči zákazníkům lze ohodnotit pomocí Porterova modelu.

Sektor konkurentů - vstup nebo výstup podniků z nebo do odvětví je závislý na bariérách výstupu / vstupu, které jsou charakterizovány jako bariéry vstupu. Například absolutní výhody v celkových nákladech, diferenciací výrobků nebo rozsah produkce a jiné. A bariéry výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, vysoké náklady na výstup a jiné. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

4.6. SWOT analýza

Na konci strategické analýzy je potřeba analyzovat hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky. V této fázi je důležité tyto faktory odhadnout a určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

SWOT analýza je nástrojem shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikovat rozsah, kterým daná strategie společnosti podporuje firmu, aby se úspěšně vypořádala s jednotlivými hrozbami a příležitostmi. (BĚLOHLÁVEK, 2001)

V následujících tabulkách je možno vidět rozložení SWOT analýzy a také její ukázkou. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Tabulka 5 SWOT tabulka

Výčet silných stránek	S	W	slabých
příležitostí	O	T	hrozeb

Tabulka 6 Příklad SWOT analýzy

<p>S) jasné řídicí kompetence, adekvátní finanční zdroje, dobrá pověst, dobře formulována strategie konkurenční výhody, osvědčený management</p>	<p>W) Zastaralé zařízení, nízká ziskovost, nedostatek řídicího talentu, příliš úzký výrobní program, slabý tržní image</p>
<p>O) vstup na nové trhy, rozšířit výrobní program</p>	<p>T) Vstup nového konkurenta, nepříznivá vládní politika, zranitelnost recesí, rostoucí moc zákazníků, měnící se potřeby a vkus zákazníků apod.</p>

4.7. Analýza konkurenčního prostředí

Tato analýza vysvětluje chování konkurentů prostřednictvím tržních okolností. Uvádí, že úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem této konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy může firma nejúčinněji obrátit působení konkurenčních sil ve svůj prospěch anebo jim úspěšně čelit. Těchto pět konkurenčních sil je znázorněno na obrázku Porterova modelu pěti konkurenčních sil. (MIKOLÁŠ, 2005)



Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví

Při vstupu nových firem do odvětví, musí tyto nové firmy překonat řadu bariér, kterými jsou velké kapitálové vstupy, legislativa a ochrana trhu, vysoce kvalifikovaná pracovní síla nebo silný image výrobku a podobně. Dále i síla dodavatelů a odběratelů. Mohou to být vysoké náklady při změně dodavatele, silný image dodavatele, nezákonné dohody mezi dodavateli. Dále pak síla a koncentrace odběratelů a existence alternativních zdrojů zásobování. (BĚLOHLÁVEK, 2001)

Tyto dynamické faktory rozhodují o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků, může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis.

Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň náklady na soupeření v oblastech jako je vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje.

Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. Síla působení každého z těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů je základním ekonomickým a technickým rysem daného odvětví. (PORTER, 1993)

4.8. Substitute a Obranná strategie

4.8.1. Substitute

Substitute je proces, ve kterém jeden výrobek (služba) je nahrazován jiným výrobkem (službou) při plnění určité funkce pro kupujícího. Substitute je jedním z pěti dynamických konkurenčních faktorů, jež rozhodují o výnosnosti odvětví. Hrozba substitute určuje strop pro ceny v daném odvětví. Substitute zároveň hraje významnou úlohu tak, že rozhoduje o poptávce v daném odvětví a v daném podniku. (PORTER, 1993)

Ekonomika substitute

Hrozba ze strany substitute je funkce 3 faktorů:

- „Poměru relativní hodnota / cena substitutu v porovnání s výrobkem daného odvětví
- Nákladů přechodu na daný substitut
- Přirozeného sklonu kupujícího k přechodu na jiný výrobek.“⁴

Vedle poměru relativní hodnoty k ceně a nákladům přechodu ovlivňuje strukturu substitute také přirozený sklon kupujícího přejít na substitut – pokud mají kupující v rozdílném odvětví před sebou srovnatelnou ekonomickou motivaci, nemají všichni stejný přirozený sklon přejít na substitut.

Zdroje přechodu na substituci:

- Intenzita soupeření
- Generická strategie
- Technologická orientace
- Osobní pohled na riziko – na substitut přejdou spíše ti zákazníci, kteří se nebojí riskovat.
- Dřívější substitute – druhá substitute může být pro kupujícího lehčí než první substitute. (PORTER, 1993)

⁴ PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Str. 3298-330

Změny v ohrožení substitucí

Hrozba substituce se v čase mění. Spousta ze zdrojů změn se dá předpovídat a můžou být často ovlivněny ofenzivní nebo defenzivní substituční strategií podniku.

Lze vymezit pět oblastí, které vyplývají z ekonomiky substituce:

- 1) změny v relativní ceně – změny v relativních nákladech a v ziskové marži
- 2) změny v hodnotě
- 3) změny ve vnímání hodnoty kupujícími
- 4) změny v nákladech přechodu
- 5) změny v přirozeném sklonu přejít na substitut.

Obrana proti substitutům

1. Prvním krokem je zjištění všech substitutů. Je to velice obtížný úkol, protože vyžaduje podívat se na základní funkce, které daný výrobek plní.
2. Za druhé najdeme nové užití (nový způsob užívání, nové vlastnosti výrobku), které nejsou substitutem dotčena.
3. Odrazit útok substitutu s nízkou cenou může vyžadovat takové akce, jako jsou delší záruční lhůty nebo větší technická pomoc kupujícími.
4. Pak bychom měli získat podporu dodavatelů, aby nám pomohli při obraně. Nejlepšími kandidáty pro spojení jsou dodavatelé vstupů, kteří mají významný vliv na hodnotu.
5. Nakonec zaměříme strategii novým směrem na segmenty, jež jsou substitucí nejméně zranitelní. Pak rychle sklídíme zisky místo toho, abychom se bránili. Tato strategie vyžaduje soustředění pozornosti na segmenty, kde bude substituce nejpomalejší, a zvýšení ceny. A pak následuje vstup do odvětví substitutu. (PORTER, 1993)

4.9. Obranná strategie

Každé firmě hrozí nebezpečí, že by mohla být napadena konkurenty. /toky realizují dva druhy konkurentů. První typ jsou nově příchozí do určitého odvětví a druhý typ jsou konkurenti již zavedení, kteří chtějí svoje postavení zlepšit. Obranná strategie má za cíl snížit pravděpodobnost napadení a odklonit útoky do méně nebezpečných směrů. Všechny obranné strategie si vyžadují investice. (PORTER, 1993)

4.10. Generické konkurenční strategie

K udržení nadprůměrných výsledků je zapotřebí dlouhodobé konkurenční výhody. Existují dva základní typy a těmi jsou diferenciacce a nízké náklady. *Tyto dva základní typy konkurenční výhody vedou ke třem generickým strategiím:*

- 1) Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- 2) Diferenciace
- 3) Fokus strategie

Každá tato strategie je odlišnou cestou ke konkurenční výhodě. Diferenciace a strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech se snaží určit konkurenční výhodu v řadě segmentů odvětví. Avšak fokální strategie se soustředují na výhodu nízkých nákladů neboli cost focus nebo differentiation focus v některém segmentu. (PORTER, 1993)

Tabulka 7 Generické strategie (PORTER, 1993)

	<i>Cost leadership</i>	<i>Differentiation</i>
Široký		
Cíl (target)	<i>Cost focus</i>	<i>Differentiation focus</i>
Úzký	Náklady	Diferenční výrobky
	Focus	(zaměření)

4.10.1. Fokus

Fokální strategie je úplně odlišná od ostatních strategií. Fokus spočívá v určení úzkého rozsahu konkurence vevnitř daného odvětví. Podnik se snaží co nejvíce rozvíjet strategii z hlediska cílových segmentů, v nichž se chce získat konkurenční výhoda. Fokální strategie má dvě varianty. První se soustřeďuje na náklady a druhá se soustřeďuje na diferenciaci. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech. Diferenciační fokální strategie vychází ze speciálních potřeb zákazníků v jednotlivých segmentech. Cílem fokální strategie je využít odlišnosti výrobku úzkého zájmu od ostatních v odvětví. (PORTER, 1993)

4.10.2. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že prodávají výrobek bez jakýchkoli zvláštností a snaží se mít velký zisk z velkovýroby nebo z výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Zdroje výhod jsou patentovaná technologie nebo výhodnější přístup k surovinám a další faktory. Firma musí být absolutně jedinou firmou s nejvíce nízkými náklady. (PORTER, 1993)

Postup stanovení nízkých nákladů:

1. Za prvé určit hodnotový řetězec a rozvrhnout do něho náklady a aktiva.
2. Za druhé se pokusíme správně stanovit hnací síly nákladů každé hodnototvorné činnosti a jejich vzájemné působení.
3. Dále určíme hodnotové řetězce konkurentů a stanovíme relativní náklady konkurentů a zdroje rozdílů v nákladech.
4. Za čtvrté rozvineme strategii, která by zlepšila postavení podniku v nákladech tak, že ovládneme hnací síly nákladů nebo změníte složky i podobu hodnototvorného řetězce nebo hodnotu vytvářenou pro zákazníka.
5. Nakonec ověříme dlouhodobou udržitelnost strategie. (PORTER, 1993)

Hodnotový řetězec a rozbor nákladů

Rozbor nákladů se zabývá náklady uvnitř činností, nezabývá se náklady jako celku. Každá hodnototvorná činnost má vlastní strukturu nákladů. Každá činnost v hodnotovém řetězci potřebuje jak provozní náklady, tak aktiva ve formě fixního a provozního kapitálu. Každý podnik už identifikoval svůj hodnotový řetězec. Dále musí jednotlivým hodnototvorným činnostem přiřadit provozní náklady a aktiva. Aktiva by měla být rozvržena na činnosti, které je využívají. Provozní náklady by měly být rozvrženy na činnosti, ve kterých se vynakládají. Chování nákladů závisí na řadě faktorů. Tyto faktory se nazývají hnací síly nákladů neboli cost drivers. (PORTER, 1993)

Rizika strategií nejnižších nákladů

Většina firem nechápe chování svých nákladů ze strategického hlediska. Ani neuvažují možnosti jak zlepšit své postavení z hlediska nákladů. Dále přehlížení nepřímých a drobných činností. Nepřímými činnostmi jsou například náklady na údržbu a seřizovací náklady. Tyto náklady často úplně uniknou pozornosti. Také chybné rozpoznání hnacích sil nákladů anebo nevyužití vzájemných vazeb. Vazby s dodavateli a mezi jednotlivými činnostmi, jako jsou kontrola kvality a servisní služby. A nakonec tendence podkopávání diferenciací. (PORTER, 1993)

4.10.3. Diferenciace

Tato strategie usiluje o to, aby podnik byl ve svém odvětví jedinečný. Podnik usilující o diferenciaci musí hledat takové způsoby, které vedou k vyšší cenové prémii, než jsou náklady na diferenciaci. Za svou jedinečnost je podnik odměněn vyšší cenou. (PORTER, 1993)

Diferenciační strategie je konkurenční výhoda. Schopnost firmy vynikat způsobem, kterým se konkurenti nedokážou nebo nechtějí vyrovnat.

Diferenciaci můžeme uplatnit v různých oblastech. Diferenciace v oblasti personálu znamená, že by společnosti mohli zaměstnávat lépe vyškolené zaměstnance poskytující vynikající služby zákazníkům. Další oblasti je oblast distribučních kanálů. Společnosti mohou účinněji a účelněji navrhnout pokrytí trhu svými distribučními kanály, jejich odbornost a výkon, čímž se pro zákazníky stane nákup výrobku snadnějším a příjemnějším. Při diferenciaci image by společnosti měli usilovat o získání silné, působivé image apelující na společenské a psychologické potřeby spotřebitelů. Jako poslední je diferenciace pomocí služeb. Společnosti poskytující služby se mohou odlišit pomocí lepšího a rychlejšího systému jejich poskytování představujícího pro zákazníky účinnější a šikovnější řešení. (KOTLER, 2007)

Zdroje diferenciace

I když je diferenciace velice důležitá, její zdroje nejsou vždy dobře pochopeny a poznány. Diferenciace vede k nadprůměrným výsledkům, pokud dosažená cenová přírůžka převyší všechny náklady spojené s diferenciací. Dále pak distribuční cesty mohou být silným zdrojem jedinečnosti, tím se zvyšuje dobrá image podniku a také například servisní služby a řada jiných faktorů. Firmy mohou úlohu distribučních cest v diferenciaci zvýšit například poskytnutím reklamních a propagačních materiálů, jež mohou distributoři používat a podobně.

Hnací síly jedinečnosti

Jedinečnost často vychází ze vzájemných vazeb uvnitř hodnotového řetězce nebo také z vazeb s dodavateli a distributory. Například časové plánování, geografická poloha, institucionální faktory - například - dobré vztahy s odbory a získané poznatky, znalosti a jejich únik a přeliv.

Diferenciace závisí na nákupních kritériích kupujících. Rozdělujeme kritéria užitečnosti a signální kritéria. Nákupní kritéria mají původ v tom, jak dodavatel ovlivňuje skutečnou hodnotu vytvářenou pro kupujícího tím, že snižuje náklady nebo zvyšuje výkonnost. Mezi kritéria užitečnosti patří třeba kvalita výrobku, dodací lhůta a podpora ze strany výzkumu využití výrobku a podobně.

Nákupní kritéria mají svůj původ v signálech hodnoty, to znamená, v prostředcích, jichž kupující používá, aby posoudil, jaká je hodnota, kterou pro něho dodavatel vytváří. Mezi signální kritéria patří reklama a inzerce, přitažlivost zařízení a dobrá pověst podniku a jiné.

Cesty k diferenciaci

Podnik může svou diferenciaci zvýšit dvěma základními způsoby. Za prvé může zvýšit svou jedinečnost při provozování stávajících hodnototvorných činností a za druhé může svůj hodnotový řetězec přestavět, aby svou jedinečnost zvýšil. Diferenciace s sebou přináší i rizika jako jsou například příliš mnoho diferenciací nebo vysoká cenová přírážka, neznalost nákladů diferenciací a podobně.

Postup stanovení diferenciací:

1. Nejdříve se pokusíme určit, kdo je skutečným kupujícím. Skutečným kupujícím není podnik, instituce nebo domácnost, ale spíše jednotlivec nebo více specifických jednotlivců uvnitř nakupujícího subjektu. Kromě konečného uživatele mohou být kupujícími také distributoři.
2. Dále identifikujeme hodnotový řetězec kupujícího a vliv podniku na tento řetězec. Podnik musí přesně pochopit, čím vším by mohl ovlivnit hodnotový řetězec svého kupujícího.
3. Poté určíme nákupní kritéria kupujícího a podle důležitosti je seřadíme.
4. Za čtvrté zjistíme náklady stávajících potenciálních zdrojů diferenciací.
5. Dále vybereme takovou sestavu hodnototvorných činností, která vytvoří diferenciaci pro kupujícího nejhodnotnější v poměru k nákladům na ni vynaloženým.
6. Nakonec prověříme, jestli je zvolená diferenciací strategie dlouhodobě udržitelná. Podnik, který se úspěšně diferenciuje, snižuje náklady v činnostech, jež nemají pro hodnotu vytvářenou pro zákazníka význam. To zlepší výnosnost, ale také sníží zranitelnost podniku ze strany útoku konkurentů zaměřených na náklady. (PORTER, 1993)

5. EMOCIONÁLNÍ BRANDING

Správný positioning neboli tržní umístění obsahuje jak body shody, tak i body odlišnosti, které působí na srdce i hlavu. Emocionální reakce jednotlivce na značku bude záležet na mnoha faktorech.

Značky, které jsou oblíbené, si dokážou získat jak respekt, tak i lásku a jsou výsledkem schopnosti značky vytvořit si kolem sebe:

- Důvěrnost – důvěrnost představuje vášeň a empatii. Ale také úzké vztahy, které vedou k intenzivní loajalitě.
- Smyslnost – smyslnost je soubor pěti smyslů – čich, hmat, chuť, sluch a zrak. Tyto smysly jsou v neustálé pohotovosti a pátrají po zajímavých vůních a chutích, úžasné hudbě a dalších.
- Tajemno – tajemno spojuje historiky, sny a symboly. Lidé jsou přirozeně přitahováni k tomu, co neznají.

Při analýze potenciálních hrozeb představovaných konkurenty by firma měla monitorovat tři proměnné:

- Podíl mysli a srdce – je procento zákazníků, kteří konkurenta zmínili v reakci na určitou otázku.
- Tržní podíl – podíl konkurenta na cílovém trhu

Společnosti, které dosahují stabilního nárůstu podílu mysli a srdce, budou nevyhnutelně navyšovat i svůj tržní podíl a ziskovost. (KOTLER, 2007)

5.1. Osobní prodej

Principy osobního prodeje

Osobní prodej je velice starým uměním a pro společnost OVB velice důležitým. Avšak efektivní prodejci potřebují více než instinkt. Prodejci by měli znát metodu *SPIN* – situation, problem, implication, need-pay off = situace, problém, důsledek, přínos řešení.

Pro vybudování dlouhodobého vztahu a důvěry je potřeba používat určité typy otázek:

- Otázky na problém – tyto otázky se soustředí na obtíže a nespokojenost zákazníků.
- Otázky na přínosy řešení – ptají se na užitečnost navrhovaného řešení.
- Otázky na důsledky – zjišťují souvislosti nebo dopady problémů či nespokojenosti kupujícího.
- Situační otázky – a tyto otázky zkoumají aktuální situaci kupujícího.

6 základních kroků osobního prodeje:

1) VYHLEDÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH KVALIFIKACE

Prvním krokem je identifikace a kvalifikace potenciálních zákazníků.

2) PŘEDPRODEJNÍ PŘÍPRAVA

Prodejce se musí dozvědět o firmě, která je potencionálním zákazníkem, co nejvíce informací. Obchodní zástupce musí pochopit kupní proces. Dalším úkolem je zvolit si nejlepší přístup k vytvoření co nejlepšího prvního dojmu. Může volit mezi různými přístupy, například osobní návštěvu, telefonát nebo dopis. A nakonec by měl prodejce naplánovat celkovou prodejní strategii.

3) PREZENTACE A DEMONSTRACE

Prodejce vypráví zákazníkovi příběh o výrobku s využitím jeho vlastností, přínosů a hodnoty, ale také by měl samozřejmě zmínit, k čemu se daný výrobek nehodí a podobně. (features, advantages, benefits, values = FABV)

4) PŘEKONÁVÁNÍ NÁMITEK

K psychologickému odporu patří neochota ke změně, apatie, neochota vzdát se něčeho nebo předpojaté názory. Logickým odporem pak mohou být výhrady k ceně, ale i vlastnostem produktu. Aby prodejci tyto námitky úspěšně překonali, musí si zachovat pozitivní přístup, klást kupujícím otázky, aby si sami odpověděli a podobně.

Nakonec uzavření prodeje a následný kontakt a udržování. (KOTLER, 2007)

6. METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat danou pozici na trhu společnosti OVB Allfinanz, a.s. Dále analyzovat její konkurenční prostředí a konkurenty a nakonec navrhnout případná zlepšení jejího postavení na trhu.

Vybrala jsem si společnost OVB Allfinanz, a.s., která působí na českém trhu už více než čtyřicet let a je významným pojišťovacím a investičním zprostředkovatelem jak v České republice, tak i v jiných evropských státech.

Má práce se skládá ze dvou částí. V první části popisuji jednak mnou vybraný podnik, následují teoretické poznatky, které se týkají strategického řízení a analýzy, vysvětlení pojmů konkurence, konkurenceschopnosti a dalších souvisejících výrazů. Na závěr se věnuji různým analýzám, modelům a strategiím jako jsou:

- *Generické konkurenční strategie* – mezi generické strategie řadíme diferenciaci, fokus strategii a strategii vedoucího postavení v nízkých nákladech.
- *SWOT analýza* – pomocí této analýzy se pokusím identifikovat slabé a silné stránky, ohrožení a příležitosti. A poté vyhodnotit budoucí strategii podniku.
- *Porterův model konkurenčních sil* a na konec se budu zabývat i velice důležitou oblastí, kterou je *emocionální branding* a sním spojený *osobní prodej*.

Ve druhé části své práce jsem se zaměřila na vypracování analýz, přesněji SWOT analýzy a Porterova modelu. Také jsem se zaměřila na analýzu konkurentů v oblasti pojišťovacích zprostředkovatelů. Výsledky se zakládají na informacích získaných z dotazníkového šetření. Oslovila jsem respondenty všech věkových kategorií převážně z jižních Čech. Respondentů bylo celkem padesát a průzkum jsem provedla jednak pomocí sociálních sítí a jednak přímým dotazováním, dne 01 – 04. 07. 2014. Můj dotazník se skládá celkem ze třinácti otázek a je rozdělen do pěti okruhů. V prvním okruhu je otázka, která rozděluje respondenty do věkových kategorií, druhý okruh se zaměřuje na povědomí respondentů o společnosti OVB Allfinanz a.s., například znalost společnosti, využití jejich služeb a spokojenost a podobně. Třetí okruh se zabývá dalšími podobnými společnostmi, které také nabízejí finanční poradenství. Ve čtvrtém okruhu se ptám na určitá zlepšení spokojenosti klientů a nakonec v posledním okruhu zjišťuji hodnocení pracovního poměru jak pro společnost OVB Allfinanz a.s., tak i pro ostatní společnosti.

Dále jsem použila metodu řízeného rozhovoru s úspěšnou oblastní vedoucí skupiny ProfiFP a tím jsem získala nejen důvěryhodné informace o společnosti, ale také jsem mohla využít svých pracovních zkušeností pro OVB Allfinanz, a.s., pro kterou jsem pracovala více jak rok a půl. Nakonec jsem použila informace z internetu a knih uvedených v kapitole použitá literatura.

7. CHARAKTERISTIKA PODNIKU OVB ALLFINANZ, A.S.

7.1. O společnosti

Společnost OVB Allfinanz, a.s. působí na evropském trhu již od roku 1970. Avšak na český trh se dostala až v roce 1993 jako dceřiná společnost OVB Holding AG. Ve 14 evropských zemích se stará o více než 2,8 milionu klientů a poskytuje jim odborné finanční služby, dále napomáhá zákazníkům orientovat se na velkém finančním trhu a také jim pomáhá vybírat z rozsáhlé škály produktů, produkt jim ušitý na míru. A nedílnou součástí společnosti OVB je také poskytování servisní služby všem klientům.



Finanční poradenství pro Evropu.

Obrázek 4 Logo společnosti OVB Allfinanz, a.s.

OVB Allfinanz, a.s. se zařazuje do kategorie pojišťovacích zprostředkovatelů, podle starého zákona do kategorie pojišťovacích agentů, se základním kapitálem okolo 16,5 miliónů Korun. Počet zaměstnanců je 70 a počet externích spolupracovníků je více jak 5 000, tento počet je však variabilní.

7.2. Hodnoty OVB Allfinanz, a.s.

Společnost OVB Allfinanz, a.s. sleduje celý finanční trh a pomáhá svým klientům vybírat nejlepší finanční produkty od těch největších institucí na českém trhu. Díky jejich finančním partnerům, se kterými společnost OVB Allfinanz, a.s. udržuje dlouhodobé partnerství, je škála jejich produktů velice rozsáhlá. Jejich zásadou při udržování dobrých dlouhodobých vztahů je sedm hodnot. První z nich, je nezávislost. Pro OVB nezávislost znamená výběr z téměř 2 000 produktů. Finanční služby poskytuje OVB poradce vždy eticky, důvěrně a hlavně komplexně. Vedení společnosti si uvědomuje, že úroveň poradenství je podmíněna hlavně charakterem a kvalitou finančních poradců a proto investuje do zvýšení jejich odbornosti. Poradci jsou otevření,

naslouchají a respektují přání klientů a snaží se jim vždy vyhovět. V neposlední řadě odpovědně berou svou roli i v podpoře charitativních a vzdělávacích projektů - společenská odpovědnost. Všechny tyto hlavní pilíře jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 5 Hodnotové pilíře

7.3. Historie

OVB Allfinanz, a.s. byla založena roku 1970 v Kolíně nad Rýnem. V roce 1989 byla založena OVB Akademie pro zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků a o dva roky později v roce 1991 začal počátek expanze do Evropy. Od 1. ledna 2001 funguje společnost pod novým jménem - OVB Vermögensberatung AG. V roce 2003 OVB slavila 20 let trvání projektu na podporu chudých - Lidé v nouzi (Menschen in Not). Příspěvky od spolupracovníků OVB ve výši 3 miliony Euro pomohly mnohým lidem a organizacím. V roce 2005 se transformovala česká společnost OVB Allfinanz s.r.o. na akciovou společnost. A nakonec OVB Allfinanz se stává roku 2008 generálním partnerem 6. ročníku soutěže o nejlepší produkty na českém finančním trhu Zlatá koruna 2008. V roce 2010 společnost OVB Allfinanz spustila vzdělávací program Moje Familie - tento program společnosti OVB má za cíl zvýšit finanční gramotnost žáků základních škol. Jedná se o porozumění otázkám ze světa financí a pochopení principu toku peněz. Teritorium kde všude OVB působí v současné době je znázorněné na obrázku číslo 3.



Obrázek 6 OVB teritorium

Už více jak 40 let OVB poradci sledují celý finanční trh a vybírají ty nejlepší možnosti z širokého portfolia jejich finančních partnerů. Nabízejí analýzu a zpracování:

- Finanční strategie
- Financování bydlení
- Možnosti spoření či investování
- Kapitálové vklady a investice
- Zajištění dětí
- Zajištění budoucnosti
- Zabezpečení na stáří

7.4. Partneri

OVB poradci spolupracují s těmi nejlepšími a největšími finančními institucemi na českém trhu. V jejich portfoliu najdeme pojišťovny, penzijní společnosti, stavební spořitelny, hypoteční banky a investiční společnosti, od kterých nabízejí více jak 100 produktů. Příklady jednotlivých institucí jsou znázorněny na obrázcích.

Pojišťovny:

- Allianz pojišťovna, a.s.
- MetLife pojišťovna a.s.
- Česká pojišťovna, a.s.
- ČSOB Pojišťovna, a.s.
- Uniqa pojišťovna, a.s.
- A jiné...

Penzijní společnosti:

- Conseq penzijní společnost, a.s.
- Generali penzijní společnost a.s.
- ING Penzijní společnost, a.s.
- KB Penzijní společnost, a.s.
- Raiffeisen penzijní společnost, a.s.
- A jiné...

Stavební spořitelny:



Obrázek 7 Partneři z řad stavebních spořitelen

Hypoteční banky:



Obrázek 8 Partneři z řad hypotečních bank

Banky a investiční společnosti:

- Conseq Investment Management, a.s.
- Cornhill Management, o.c.p., a.s.
- ČP INVEST investiční společnost, a.s.
- ING Bank N. V., a. s.

(Internetový zdroj – OVB Allfinanz a.s.)

The logo for Conseq Investment Management, a.s. features the word 'CONSEQ' in a bold, blue, sans-serif font. A small orange horizontal bar is positioned under the letter 'Q'. A trademark symbol (TM) is located at the top right of the 'Q'.

Obrázek 9 Logo společnosti Conseq

8. ANALÝZA VÝSLEDKŮ

8.1. Porterův model pěti sil

Cílem Porterova modelu je identifikovat vnější vlivy působící na podnik. Zda je podnik konkurenceschopný, vypovídá působení následujících faktorů.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení představují především noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví. Tito konkurenti chtějí získat podíl na trhu. To má za následek snížení ziskového potenciálu ostatním společnostem nabízející finanční poradenství. V současné době společnost OVB Allfinanz a.s. je suverenním leadrem a neohrožují ji žádné nové společnosti vstupující do odvětví. Je nejstarší a největší svého druhu v Evropě s působností ve čtrnácti zemích Evropy od roku 1970. Dále OVB Allfinanz a.s. je akciovou společností, tudíž o jejím osudu rozhoduje více lidí a ne jednotlivec nebo dvě osoby, jako je tomu třeba u Fincentra nebo Partners. Nakonec společnost OVB Allfinanz a.s. má nejvíce produktových partnerů ze všech společností, více jak 40. I přesto určitou hrozbou jsou stávající konkurenti v odvětví. Jedná se o společnost Partners – finanční poradenství jinak a společnost Fincentrum.

Substituce

Hrozba substitučních služeb nebo výrobků představuje veliké riziko. Zákazník si může místo naší služby nebo výrobku vybrat jinou službu nebo výrobek. Velikou výhodou je, že pro společnost OVB Allfinanz, a.s. neexistuje ohrožení ze strany substitučních výrobků. To může znamenat ušetření nákladů a času na vytváření různých obranných strategií proti substitucím. A navíc potenciál finančního poradenství roste rok od roku, což potvrzuje většina poradců OVB Allfinanz a.s.

Vyjednávací vliv odběratelů

Segment zákazníků společnosti OVB Allfinanz, a.s. tvoří celý domácí trh. Toto je velkou výhodou, jelikož OVB Allfinanz, a.s. poskytuje své služby jak jednotlivcům jakéhokoliv věku, tak i domácnostem nebo firmám. Může se jednat o různé druhy pojištění, zabezpečení ve stáří, spoření dětem, sestavení finančního plánu apod. Portfolio odběratelů firmy je tvořeno taktéž zahraničními partnery.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost OVB Allfinanz, a.s. má v současnosti stabilní a rozšířenou síť dodavatelů. Se spoustou z nich společnost spolupracuje už několik let. Mezi dodavatele patří, jak už jsem zmínila v první kapitole pojišťovny, penzijní společnosti, stavební spořitelny, hypoteční banky a investiční společnosti. Výhodou je, že dodavatelé nabízejí společnosti OVB Allfinanz, a.s. speciální výhodné produkty, které by klient na dané pobočce určité banky, pojišťovny, spořitelny nezískal. Avšak společnost OVB Allfinanz, a.s. si vybírá dodavatele velice pečlivě například podle kapitálu, stability nebo podle důvěryhodnosti a podobně. V minulosti už se stalo, že společnost OVB Allfinanz, a.s. rozvázala spolupráci s dodavateli například kvůli špatnému servisu.

Bariéry vstupu do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví pro podnik jsou především legislativní. Pro jednotlivce to mohou být, minimální požadované vzdělání, alespoň SOU. Dále je to poplatek 10 000 Kč za registraci u České Národní Banky. Je to velmi volné odvětví a může v něm uspět opravdu kdokoli.

Z pohledu zákazníka se jeví jako největší problém kvalifikace a osobní přístup poradců, což plyne z dotazníkového šetření, které jsem provedla.

8.1.1. Analýza konkurentů

OVB Allfinanz, a.s. patří mezi evropské giganty ve finančním zprostředkovatelství, co také potvrzuje následující obrázek.

Obrázek 10 Kapitálová síla poradenských společností



V grafu jsou znázorněny konkurenční společnosti a data k roku 2014. Suverénním vítězem je společnost OVB Allfinanz, a.s. a za ní zaostávají dvě společnosti, které jsou zároveň jejími největšími konkurenty.

Jako první společnost zaujímající druhé místo za společností OVB Allfinanz a.s. je společnost Partners. Partners je česká akciová společnost, která zahájila svou činnost v červnu 2007. Jako třetí se umístila společnost Fincentrum, která byla založena v dubnu 2000.

PARTNERS

Hlavní aktivitou společnosti Partners je poskytování nezávislého finančního poradenství a jejím heslem je *Finanční poradenství JINAK*. Do skupiny Partners dále patří Partners bankovní služby, Partners investiční společnost, Partners média a Partners Akademie. Partners spolupracuje s 52 obchodními partnery a nabízí 390 produktů. Činnost zajišťuje 3 600 poradců.

VIZE A POSLÁNÍ

1. Symbol novodobého finančního plánování.
2. Mění dějiny finančního poradenství.
3. Každého z klientů vnímají jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli.
4. Vytváří prostředí pro podnikatelský úspěch jejich poradců.

STRATEGIE

1. **Lidé:** je třeba mít ty správné lidi. Silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
2. **Značka:** Důvěryhodná a silná značka.
3. **Expanze:** Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech.
4. **IT a systémy:** Prostřednictvím IT a technologií dávají finančnímu poradenství nový rozměr.
5. **Služba:** komplexní a široce dostupná služba.
6. **Hodnoty:** etika, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kultura. (Internetový zdroj – Partners.cz)

FINCENTRUM

Majiteli Fincentra jsou jeho zakladatelé Martin Nejedlý a Petr Stuchlík. V roce 2010 Fincentrum zvítězilo v testech Mystery Shopperu odborného magazínu FP-finanční poradce. Fincentrum ČR je historicky první finančně-poradenskou společností, která se umístila v žebříčku „Českých 100 nejlepších“ firem v České republice 2010.

VIZE a POSLÁNÍ

Fincentrum pomáhá lidem přijímat ta správná rozhodnutí o jejich financích. Činí to různými způsoby:

- Přímým finančním poradenstvím, poradenstvím na úrovni firem nebo aktuálním informováním o finančních produktech, institucích a jejich analýzami
- Stát se významnou poradenskou společností ve střední a východní Evropě, která poskytuje kvalitní finanční poradenství a má dobré a respektované jméno.
- Podnikové cíle přizpůsobují zákazníkům

HODNOTY

- **Důvěryhodnost:** Fincentrum (i jeho poradci) vždy vystupuje jako důvěryhodný a spolehlivý partner.
- **Dlouhodobost:** Fincentrum se úspěšně rozvíjí od roku 2000. Budují firmu na mnoho desítek let.
- **Dynamika:** Flexibilně reagujeme na potřeby našich zákazníků.
- **Dobré jméno:** Fincentrum funguje tak, aby své dobré jméno potvrzovalo a upevňovalo. (Internetový zdroj – Fincentrum.cz)

8.2. SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje zhodnotit současný stav podniku z hlediska vnitřních slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení. Je to jeden z nástrojů, který umožňuje podniku vytvářet strategii pro budoucí vývoj.

Na základě konzultace s ředitelkou ProfiFP byly identifikovány následující slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení:

Silné stránky (S):

- Stabilní a silné postavení na evropském trhu
- Hrozba substitutů je nízká
- Velká možnost lidských zdrojů

Slabé stránky (W):

- Nižší úroveň propagace
- Poškozená image
- Kontrola externích pracovníků

Příležitosti (O):

- Rozšiřování sortimentu
- Dlouhodobá potřeba finančního poradenství
- Prověřený kariérový plán

Ohrožení (T):

- Vstup zahraničních konkurentů
- Ztráta klíčových obchodních partnerů
- Nepříznivá legislativní situace

FULLERŮV TROJÚHELNÍK

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Tabulka 8 Fullerův trojúhelník

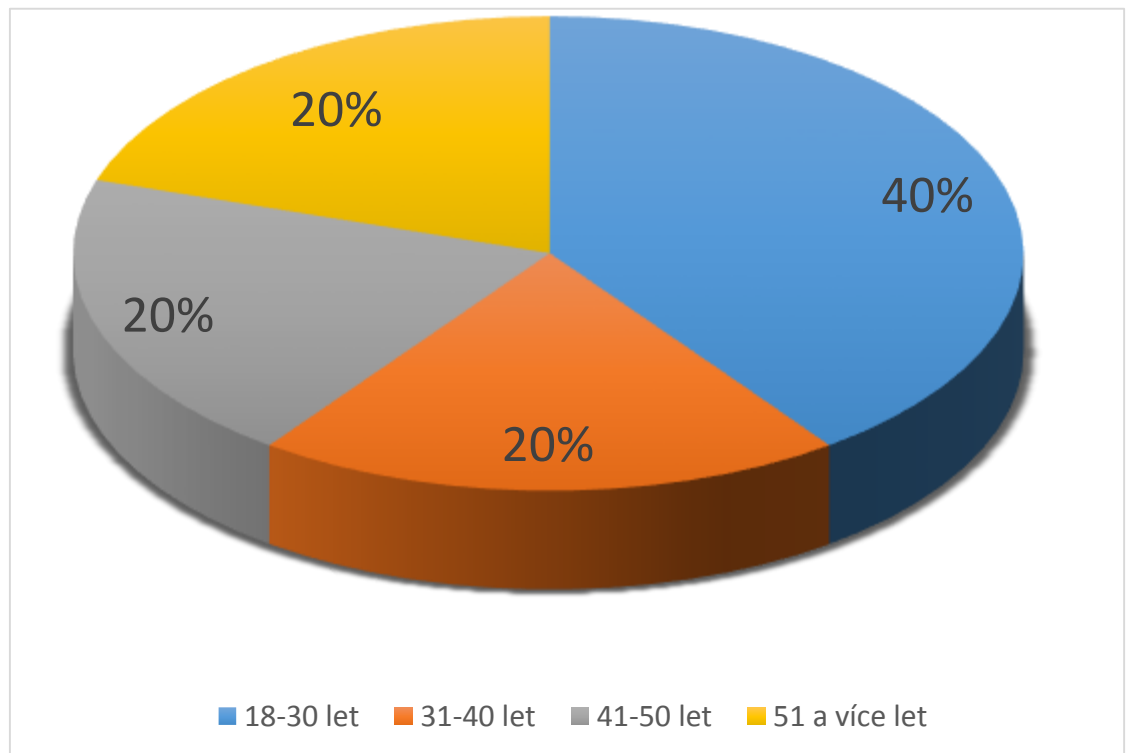
Strategie SO – ofenzivní strategie – vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti. (kvalifikované lidské zdroje).

8.3. Dotazníkové šetření

Ve svém dotazníkovém šetření jsem oslovila osoby všech věkových kategorií a celkem bylo 50 respondentů. Dotazník má, jak už jsem dříve uvedla, 13 otázek rozdělených do 5 okruhů.

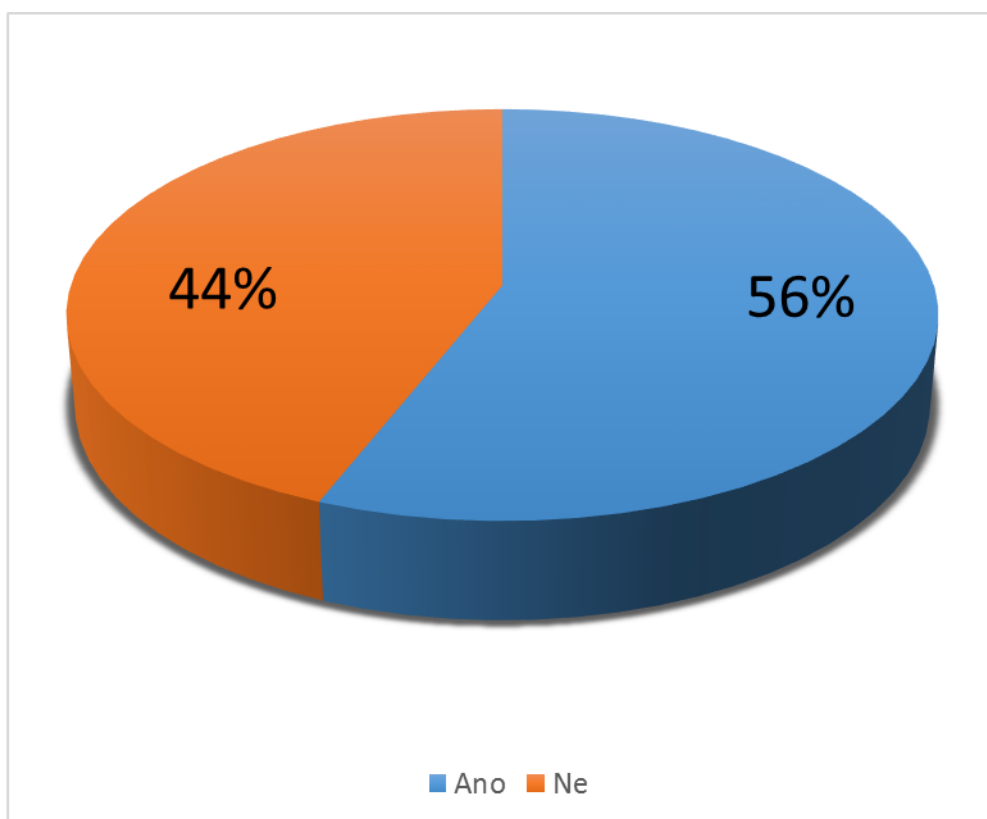
První okruh rozděluje respondenty do věkových kategorií, převážně jsem se zaměřila na skupinu potencialních externích pracovníků společnosti ve věkové kategorii 18 – 30 let. (Graf 1, otázka 1, příloha 1)

1. Graf - Věkové kategorie



Druhý okruh je zaměřen na povědomí respondentů o společnosti OVB Allfinanz a.s. Dobrých 56 % dotazovaných odpovědělo, že společnost znají a zbylých 44 % o společnosti nikdy neslyšela. (Graf 2, otázka 2, příloha 1)

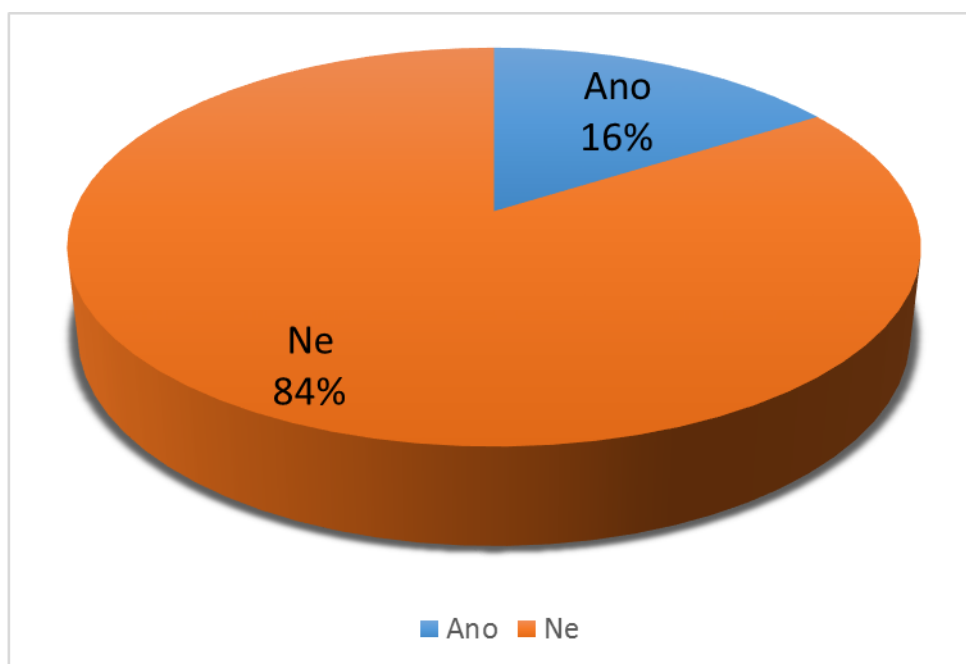
2. Graf - Znalost společnosti OVB Allfinanz a.s.



Zdroj: vlastní tvorba

Dále všichni dotazovaní, kteří odpověděli, že společnost OVB Allfinanz a.s. znají, věděli, čím se společnost zabývá. Tedy odpověděli, že finančním poradenstvím a následným klientským servisem (Otázka 3, příloha 1). I když více jak polovina respondentů společnost OVB Allfinanz a.s. zná, tak pouze 16 % využilo jejich služeb. Zbýlých 84 % dotazovaných odpovědělo, že společností tohoto typu nevěří nebo, že její služby nepotřebuje (Graf 3, otázka 4, příloha 1).

3. Graf - Využití služeb společnosti OVB Allfinanz a.s.



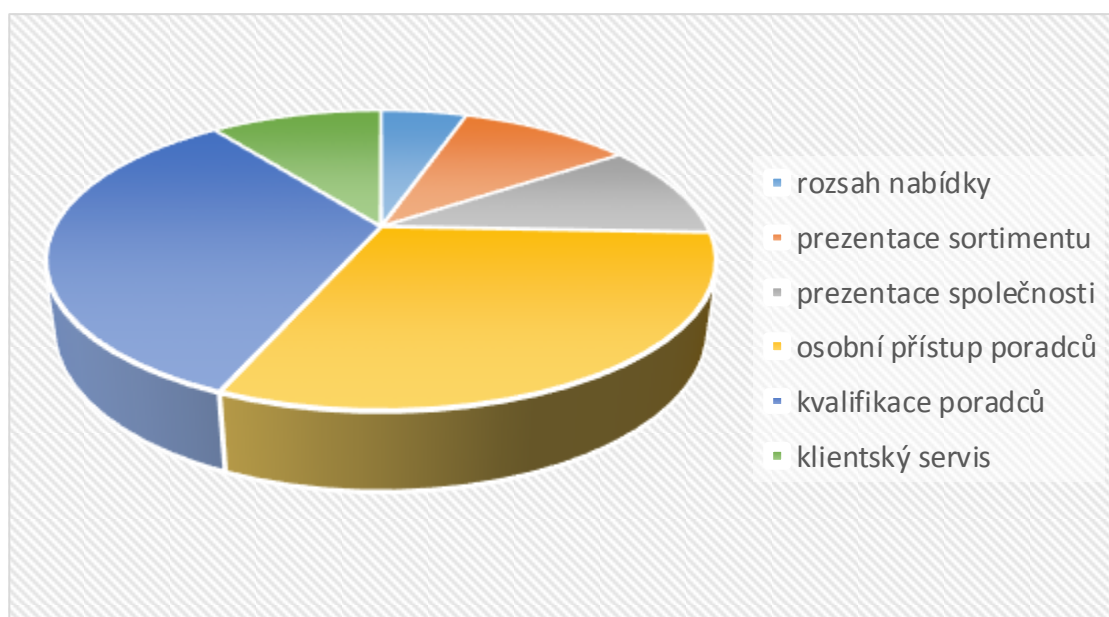
Zdroj: vlastní tvorba

Pouze jeden z dotazovaných, který využil služeb společnosti OVB Allfinanz a.s. nebyl spokojen s přístupem finančních poradců a zbylí dotazovaní byli, ale měli nějaké výhrady především ohledně kvalifikace a osobním přístupem poradců. Všichni klienti, kteří využívají služeb společnosti OVB Allfinanz a.s. jsou spokojeni s následným klientským servisem. Stejně jako v předchozí otázce všichni klienti byli spokojeni s nabídkou produktů společnosti OVB Allfinanz a.s (Otázka 5, 6, 7, příloha 1)

Třetí okruh se zabývá podobnými společnostmi, které nabízejí finanční poradenství. Převážná většina dotazovaných uvedla jako další společnosti tohoto typu, které znají – Partners a Fincentrum. Stejně tak i samotná OVB Allfinanz a.s. považuje Partners a Fincentrum za své dva největší konkurenty. Většina respondentů nevyužila služeb společností Partners ani Fincentrum. (Otázka 8, 9, příloha 1)

Čtvrtý okruh se zaměřuje na to, co by měla společnost OVB Allfinanz, a.s. zlepšit ke zvýšení spokojenosti zákazníků, popřípadě společnosti stejného typu. Respondenti uvedli, že by společnost OVB Allfinanz a.s. měla zlepšit především osobní přístup poradců a jejich kvalifikaci. (Graf 4, otázka 10, příloha 1)

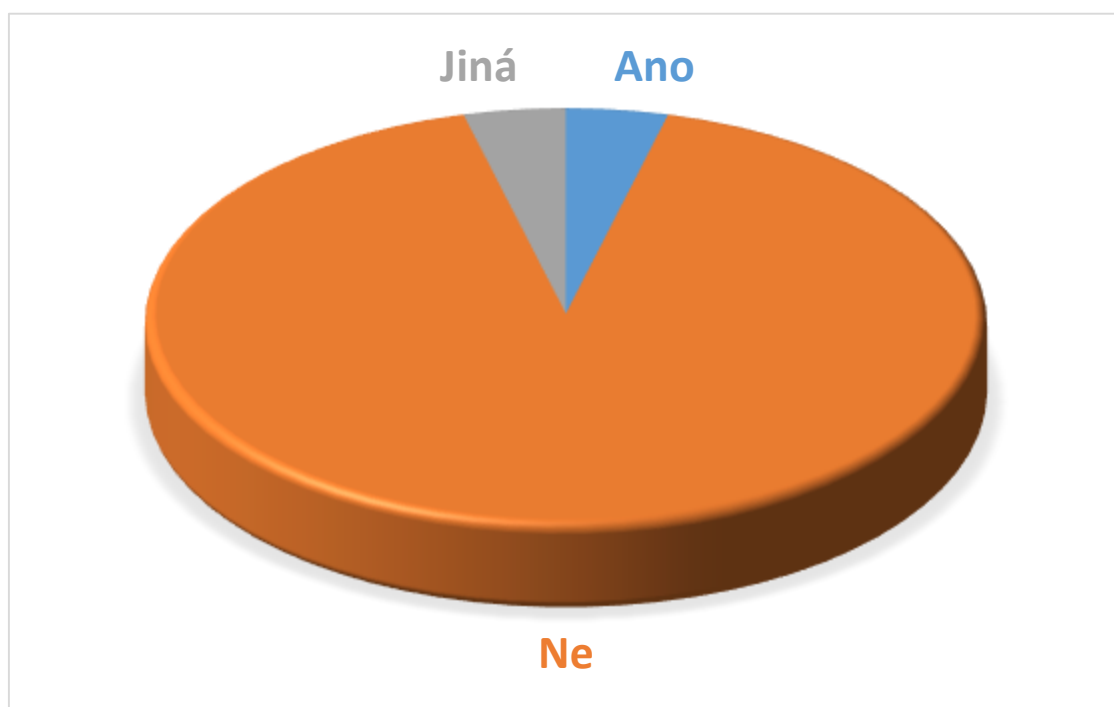
4. Graf - Možnosti zvýšení spokojenosti



Zdroj: vlastní tvorba

Pátý okruh zjišťuje, kolik respondentů pracovalo pro společnost OVB Allfinanz, a.s. nebo pro nějakou podobnou společnost a jak byli spokojeni. Pouze dva z dotazovaných pracovali přímo pro společnost OVB Allfinanz a.s. 92 % nepracovalo pro žádnou společnost poskytující finanční poradenství. (Graf 5, otázka 11, příloha 1) Další dva z dotazovaných pracovalo pro společnost Partners. Všichni respondenti byli s prací pro danou společnost spokojeni. (Otázka 12, 13, příloha 1)

5. Graf - Práce jako finanční zprostředkovatel



Zdroj: vlastní tvorba

9. NÁVRH STRATEGIE

Na základě provedených analýz a získaných informacích jsem vytvořila návrhy ke zlepšení pozice společnost OVB Allfinanz, a.s. v oblasti finančního poradenství.

Z analýzy konkurence vyplývá, že největšími konkurenty pro společnost OVB Allfinanz, a.s. jsou Partners a společnost Fincentrum. I když je OVB Allfinanz a.s. leadrem na evropském trhu a společnosti Partners a Fincentrum ji nijak zvlášť neohrožují, ale neměla by podceňovat aktivitu těchto společností a neustále jejich aktivitu sledovat.

Firma by se měla zaměřit na odstranění svých slabých stránek. Především na zvýšení propagace společnosti, aby se rozšířila do povědomí vícera potenciálních klientů. Společnost může využít například média nebo propagaci pomocí letáků a podobně. Další slabou stránkou je poškozená image a s ní souvisí nutná kontrola externích pracovníků. Jelikož společnost jako taková nemá celistvý školící systém a tudíž různé týmy si vytvářejí vlastní podmínky pro přijetí nových externích pracovníků, může se tedy stát, že ke klientům zavítá poradce s nedostatečnou kvalifikací anebo se špatným přístupem ke klientovi. Tím se image společnosti výrazně poškodí. Nedostatek důvěry je hlavní důvod, proč 84 % dotazovaných v mém dotazníkovém šetření nevyužilo služeb společnosti OVB Allfinanz a.s. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků tedy doporučuji zaměřit se na oblast procesu výběru nových externích pracovníků.

Ze SWOT analýzy vyšla strategie SO – vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek. (například kvalifikované lidské zdroje). Jednou ze silných stránek společnosti je velká možnost lidských zdrojů neboli široký výběr kvalifikovaných lidí, kteří mají potenciál vykonávat tuto činnost. Společnosti tedy navrhuji, navazují na předchozí odstavec, diferenciaci v oblasti externích pracovníků – zlepšení systému nábory nových kvalifikovaných externích pracovníků. Zavést jeden systém nábory externích pracovníků pro všechny týmy poradců společnosti OVB Allfinanz a.s. Porovnávala jsem tento systém u tří týmů, dvou týmů ze společnosti OVB Allfinanz a.s. a jednoho týmu z Fincentra. Doporučuji z mého pohledu precizní systém nábory externích pracovníků týmu oblastní ředitelky ve Strakonicih.

System, který navrhuji, se skládá ze tří fází. První je úvodní rozhovor, který provede člen týmu, jakmile najde potenciálního externího spolupracovníka. V rozhovoru se věnují tomu, co potenciální pracovník očekává od společnosti a co sama společnost mu může nabídnout a podobně. A následně domluví pohovor s manažerem (vedoucím) týmu. Setkání s manažerem je druhá fáze systému. Při setkání manažera a potenciálního spolupracovníka probíhá pohovor. Během něho je uchazeč dotazován na zkušenosti, které může společnosti nabídnout a je zde samozřejmě prostor pro dotazy a podobně. Třetí fáze nastane, pokud vznikne a trvá zájem o spolupráci na obou stranách. Poté následuje šesti týdenní vzdělávací kurz, který trvá pokaždé tři hodiny a je veden vedoucím týmu. Na kurzu jsou zadávány individuální úkoly, probírají se produktové věci, legislativní i obchodní věci a také manažerské dovednosti a jiné. Na základě zájmu uchazeče, jeho aktivitě a plnění úkolů mu manažer buď nabídne, nebo nenabídne dohodu o spolupráci. Do kalkulace nákladů, můžeme zahrnout jen čas vedoucího týmu, jinak jsou nulové. Avšak aby byl systém účinný, musí se pečlivě a objektivně dodržovat. Dále na podporu tohoto systému mohu dodat, že za posledních 10 let nebyla žádná stížnost na tým ředitelky ve Strakonících a zároveň se stala 37. nejlepší vedoucí ze 14 zemí působnosti společnosti OVB Allfinanz a.s. v Evropě. (za první polovinu roku 2014)

Je velice složité aplikovat jednu metodu pro všechny týmy v rámci České republiky, protože všichni externí pracovníci pracují na živnostenský list. Jsou tedy podnikatelé, a jak se říká „svým vlastním páнем“. Takže si většinu postupů určují sami a centrála OVB Allfinanz a.s. má funkci spíše jen jako Backoffice, vypracovávání smluv nebo také informování o legislativních a obchodních změnách a podobně. Avšak chce-li OVB Allfinanz a.s. napravit svou poškozenou image určitě by měla uvažovat nad podobnými nebo i závažnějšími změnami v celém fungování společnosti.

10. ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem analyzovala konkurenceschopnost společnosti OVB Allfinanz a.s. Tato společnost poskytuje finanční poradenství na trhu čtrnácti států evropské unie včetně trhu českého.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretickou část práce rozdělují na čtyři úseky. V první části vysvětluji základní pojmy týkající se tématu konkurence, jako například vysvětlení definice konkurence, konkurenceschopnosti, konkurentů a podobně. Dále jsem se zaměřila na rozdělení konkurence podle různých hledisek jako je teritoriální hledisko, substituce, podle počtu prodejců a jiné. Také zmiňuji konkurenční výhodu a její typologii. Ve druhé části vysvětluji význam strategie, strategického řízení a analýzy, která úzce souvisí s konkurencí. Třetí část popisuje oborové a obecné prostředí a také se zabývá principy osobního prodeje, které jsou v oblasti finančního poradenství velice důležité. Ve čtvrté části popisují generické konkurenční strategie – fokus strategii, diferenciaci a strategii vedoucího postavení v nízkých nákladech. A nakonec vysvětluji substituci a obrannou strategii proti ní.

Praktická část mé práce popisuje provedené analýzy, jako jsou SWOT analýza, Porterův model, STEP analýza, analýza konkurentů a dotazníkové šetření.

Z výsledku Porterova modelu jsem zjistila, že OVB Allfinanz a.s. je suverénním leadrem ve svém odvětví. Finanční poradenství má čím dál větší potenciál, k tomu další velkou výhodou je, že společnosti OVB Allfinanz a.s. nehrozí substituce. Další výhodou je, že potencionální zákazníci i pracovníci jsou lidé, kteří tvoří celý rozmanitý trh. Stejně široké a rozmanité je i její portfolio a síť dodavatelů. Bariéry vstupu do odvětví jsou pro podnik legislativní omezení a pro jednotlivce minimální vzdělání a poplatek za registraci.

Z analýzy konkurentů a dotazníkového šetření jsem identifikovala největší konkurenty společnosti OVB Allfinanz a.s, kterými jsou Partners a Fincentrum.

Ve SWOT analýze jsem stanovila silné, slabé stránky a také možná ohrožení a příležitosti. Poté jsem vytvořila Fullerův trojúhelník, z něhož mi vyšla jako výchozí strategie SO.

V dotazníkovém šetření jsem oslovila 50 respondentů všech věkových kategorií. Polovina dotazovaných neznala a nikdy neslyšela o společnosti OVB Allfinanz a.s. Z druhé poloviny, kteří společnost znali, jen polovina využila služby společnosti OVB Allfinanz a.s. Stávající zákazníci jsou velice spokojeni s klientským servisem i s nabídkou produktů. Jako další známé společnosti uvedly respondenti převážně dvě – Partners a Fincentrum. Nakonec co by zákazníci zlepšili tak osobní přístup poradců a jejich kvalifikaci.

Podle výsledků jsem navrhla strategii, která by měla vést ke zlepšení a odstranění slabých stránek, jako jsou nízká úroveň propagace a špatná úroveň kvalifikace poradců a jejich osobní přístup. Nakonec jsem navrhla strategii diferenciací v oblasti externích pracovníků a doporučila systém náboru externích pracovníků.

SUMMARY

In my bachelor thesis I analyzed the competitiveness of OVB Allfinanz. The company provides financial advice in the market of fourteen European Union countries, including the Czech market.

My bachelor thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part of the work is divided into four sections. The first section explains the basic concepts related to the topic of competition, such as the explanation of the definition of competition, competitors and so on. I also focused on the sorting of the competition according to various criteria such as the territorial aspect, substitution, the number of dealers and others. I also mentioned the competitive advantage and its typology. In the second section I explained the importance of strategy, strategic management and analysis, which is closely connected with the competition. The third section describes the general and branch environment and also covers the principles of personal selling that are in financial consulting very important. In the fourth section describes a generic competitive strategy - focus strategy, differentiation strategy and leadership in low cost. And finally, I explained the substitution and defensive strategy against the substitution.

The practical part of the thesis describes the analysis such as SWOT analysis, Porter's model, STEP analysis, analysis of the competitors and questionnaire survey.

The result of Porter's model, I discovered that OVB Allfinanz a.s. is a sovereign leader in your industry. Financial counseling has a growing potential and therefore the next big advantage is that for OVB Allfinanz a.s. there is no substitution. Another advantage is that potential customers and employees are the people who make up the entire diverse market. Equally broad and diverse is the portfolio and network of suppliers. For the enterprise, the barriers to entry are mainly legislative restrictions and for the individuals is it the minimum education and registration fee at the Czech National Bank.

From the competitor analysis and questionnaire survey, I identified the greatest competitors of OVB Allfinanz a.s., which are Partners and Fincentrum.

In SWOT analysis, I identified the strengths, weaknesses and potential threats and opportunities. Then I created Fuller triangle, from which I came out as the default strategy SO.

In the questionnaire survey, I contacted 50 respondents of all ages. Half of those surveyed did not know and had never heard of OVB Allfinanz a.s. The other half, which the company knew, only half used the services of OVB Allfinanz a.s. Existing customers are very satisfied with customer service and also with product offerings. As similar companies respondents mentioned mainly two - Partners and Fincentrum. Finally, what customers would like to improve, it is the personal access of advisers and their qualifications.

According to the results, I proposed improvement strategy, which involves the removal of weaknesses, such as low level of promotion and poor qualification of consultants and their personal approach. And finally, I propose a strategy of differentiation in external staff and also I recommended a system of recruitment of external staff.

Key words: *competitiveness, competitors, competitive advantage, strategy, strategic management, analysis, personal selling, generic competitive strategy, substitution, questionnaire survey, improvement strategy, low levels of publicity, personal approach, differentiation.*

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- 1) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 2) KADERÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde, 2003, 175 s. ISBN 80-861-3136-X.
- 3) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.
- 4) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti. (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- 5) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 6) BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- 7) KOTLER, Philip, *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 8) PORTER, Michael, E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- 9) PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.
- 10) ZUZÁK, Roman, *Strategické řízení*, 1. vyd. Praha: Grada, 1900, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9
- 11) DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK Peter, *Podnik a jeho okolí – Jak přežít v konkurenčním prostředí*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3

- 12) GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv, *Analýza podniku v rukou manažera*, 2. vyd. Brno: BIZBOOKS, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- 13) BEZOUŠKA, Petr a PIECHOWICZOVÁ Lucie, *Nová občanský zákoník*, 1. vyd. Olomouc: Anag, 2013, ISBN 978-80-7263-819-2

Internetové zdroje

- 1) OVB Allfinanz, a.s. [online]. Informace o společnosti – základní informace, historie, hodnoty, partneři. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/>
- 2) Podnikátor.cz [online]. Jak zvýšit konkurenceschopnost?. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16192/Jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku.
- 3) Podniková ekonomika [online]. Prezentace. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: fzp.ujep.cz/~vosatka/Prednasky.../Prednaska_05-Rizeni_podniku.ppt
- 4) Partners [online]. Informace o společnosti. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/>
- 5) Fincentrum [online]. Informace o společnosti. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: <http://www.fincentrum.com/>
 - Bakalářská práce 2010 A. Hanáková – 7. 3. 2014 www.dspace.k.utb.cz

Zdroje obrázků

[cit. 2014-07-05]

- 1) www.ovb.cz
- 2) www.topclanky.cz
- 3) www.investujeme.sk
- 4) www.vyzkumy.czf
- 5) www.finatlas.cz
- 6) www.istavebko.cz
- 7) www.pnholding.cz
- 8) www.finomia.cz, www.penizenavic.cz
- 9) www.dspace.k.utb.cz
- 10) www.halek.info
- 11) www.investujeme.cz

PŘEHLED TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Logo společnosti OVB Allfinanz, a.s.	37
Obrázek 2 Hodnotové pilíře	38
Obrázek 3 OVB teritorium.....	39
Obrázek 4 Partneři z řad stavebních spořitelen	41
Obrázek 5 Partneři z řad hypotečních bank	41
Obrázek 6 Logo společnosti Conseq.....	41
Obrázek 7 Okolí podniku	18
Obrázek 8 STEP model.....	19
Obrázek 9 Hybné síly konkurence v odvětví	23
Obrázek 10 Kapitálová síla poradenských společností	44
Tabulka 1 Výhody a nevýhody strategického řízení	13
Tabulka 2 Srovnání druhů řízení	15
Tabulka 3 Ofenzivní a defenzivní přístup.....	17
Tabulka 4 Třídy zákazníků a jejich preference.....	20
Tabulka 5 SWOT tabulka	21
Tabulka 6 Příklad SWOT analýzy	22
Tabulka 7 Generické strategie	28
Tabulka 8 Fullerův trojúhelník	48
1. Graf - Věkové kategorie	49
2. Graf - Znalost společnosti OVB Allfinanz a.s.....	50
3. Graf - Využití služeb společnosti OVB Allfinanz a.s.....	51
4. Graf - Možnosti zvýšení spokojenosti	52
5. Graf - Práce jako finanční zprostředkovatel	53

PŘÍLOHY

1. DOTAZNÍK - Finanční zprostředkovatelé a OVB Allfinanz a.s.

1) Věk

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

2) Znáte společnost OVB Allfinanz a.s.

- Ano
- Ne

3) Víte, čím se společnost OVB Allfinanz a.s. zabývá?

4) Využil/a jste někdy služeb OVB Allfinanz a.s.? (Ne - otázka číslo 8)

- Ano
- Ne

5) Byl/a jste spokojen/a s přístupem finančního poradce?

- Ano byl/a jsem spokojen/a
- Ne nebyl/a jsem spokojen/a
- Jiné výhrady -

6) Byl/a jste spokojen/a s následným clientským servisem?

- Ano
- Ne
- Jiné -

7) Jste spokojen/a s rozsahem nabídky produktů společnosti OVB Allfinanz a.s.? Co by jste případně doplnil/a?

- Ano
- Ne
- Doplnil/a bych:

8) Znáte jinou společnost, která nabízí finanční poradenství?

9) Využil/a jste jejich služeb? Jak jste byl/a spokojen/a s jejich poradenstvím?

10) Co by měla společnost OVB Allfinanz a.s. zlepšit ke zvýšení Vaší spokojenosti? (Nepovinná otázka)

- Rozsah nabídky
- Presentace sortimentu
- Presentace firmy na webových stránkách
- Osobní přístup finančních poradců
- Kvalifikace poradců
- Klientský servis
- Jiné -

11) Pracoval/a jste někdy pro společnost OVB Allfinanz a.s. nebo pro nějakou podobnou společnost?

- Ano
- Ne
- Jiná - (otázka č. 13)

12) Jak by jste ohodnotil/a práci pro společnost OVB Allfinanz a.s.?

13) Jak by jste ohodnotil/a práci pro podobnou společnost? (1-5 hvězdiček)