

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Petra Koutská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza a zhodnocení výkonnosti společnosti
Partners for Life Planning a.s. z hlediska
konkurenceschopnosti**

Bc. Petra Koutská

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KOUTSKÁ**
Osobní číslo: **E09603**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza a zhodnocení výkonnosti společnosti Partners for Life Planning a.s. z hlediska konkurenceschopnosti**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod a stanovení cíle práce
Základní pojmy konkurenceschopnosti podniku
Strategická analýza společnosti Partners for Life Planning
Identifikace konkurenční výhody
Doporučení a návrhy
Závěr a splnění cíle práce

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] Fibírová, J., Šoljaková, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X
- [2] Jirásek, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3
- [3] López-Claros, A. The global competitiveness report 2006-2007. Basingstoke:Palgrave Macmillan, 2006. 570 s. ISBN 1-4039-9636-9
- [4] Mikoláš, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [5] Prahalad, C. K., Ramaswamy, V., Grusová, I. Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7
- [6] Tomek, G., Vávrová, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **17. června 2010**

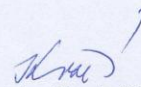
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 8. 2. 2011

Bc. Petra Koutská

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala a vyslovila uznání vedoucímu mé diplomové práce Ing. Karlovi Šaterovi, Ph.D.MBA za velmi příjemnou spolupráci, neboť mi vždy ochotně a rychle pomohl cennými a praktickými informacemi. Velké poděkování mu také patří za jeho podporu, trpělivé vedení, za čas strávený při konzultacích a především za jeho pozitivní přístup.

Rovněž patří můj dík rodině a příteli za morální a finanční podporu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností české, finančně-poradenské společnosti Partners for Life Planning a.s. Cílem této diplomové práce je metodou analýzy zjistit klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti Partners for Life Planning a.s., metodou syntézy definovat její konkurenční výhodu a navrhnout nutné změny ke zvýšení výkonnosti společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, strategická analýza, finanční poradenství, finanční ukazatelé, konkurenční výhoda

TITLE

Analysis and assessment of the Partners for Life Planning AS firm performance competitiveness

ANNOTATION

This thesis deals with the competitiveness of the Partners for Life Planning AS, a Czech financial advisory firm. The objective of this thesis is to identify the key driving factors of the firm competitiveness in the process of analysis, to formulate the firm competitive advantage in the process of synthesis and to propose changes necessary for the firm performance enhancement.

KEYWORDS

competitiveness, strategic analysis, financial advisory, financial indicators, competitive advantage

OBSAH

ÚVOD	14
1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST	16
2 VIZE SPOLEČNOSTI	17
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
3.1 Strategická analýza okolí firmy.....	19
3.1.1 Obecné okolí	19
3.1.1.1 Socioekonomický sektor.....	19
3.1.1.2 Technologický sektor.....	21
3.1.1.3 Vládní sektor	22
3.1.2 Oborové okolí.....	22
3.1.2.1 Vliv odběratele	23
3.1.2.2 Vliv dodavatele.....	24
3.1.2.3 Stav soupeřivosti	24
3.1.2.4 Hrozba náhražek.....	25
3.1.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru	25
3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	26
4 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ.....	30
5 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.....	32
5.1 Finanční analýza	32
5.1.1 Vybrané účetní výkazy.....	32
5.1.1.1 Rozvaha	33
5.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty	33
5.1.1.3 Cash flow	34
5.1.1.4 Vypovídací schopnost základních účetních výkazů	35
5.1.2 Hlavní poměrové ukazatele.....	36

5.1.2.1 Ukazatele likvidity	36
5.1.2.2 Ukazatele aktivity/řízení aktiv	37
5.1.2.3 Ukazatele zadluženosti/řízení dluhu/úrokového krytí	38
5.1.2.4 Ukazatele ziskovosti/profitability	38
5.1.2.5 Ukazatele tržní hodnoty	39
5. 2 SWOT analýza	39
6 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY	43
7 HLAVNÍ SÍLY FORMUJÍCÍ SOUČASNÉ PODNIKÁNÍ	45
7.1 Digitalizace	45
7.2 Internetová exploze	45
7.3 Nové formy prostředníků	46
7.4 Customizace a customerizace	46
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING A.S.	47
8.1 Důležitá data společnosti	48
8.2 Partners v roce 2010 potvrdili pozici jedničky na trhu	48
9 VIZE SPOLEČNOSTI PARTNERS	51
10 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	52
10.1 Strategická analýza okolí firmy	52
10.1.1 Obecné okolí	52
10.1.1.1 Socioekonomický sektor	52
10.1.1.2 Technologický sektor	54
10.1.1.3 Vládní sektor	54
10.1.2 Oborové okolí	55
10.1.2.1 Vliv odběratele	55
10.1.2.2 Vliv dodavatele	56
10.1.2.3 Stav soupeřivosti	57
10.1.2.4 Hrozba náhražek	57

10.1.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru	58
10.1.3 Strategická analýza vnútorného prostredia firmy pomocou modelu 7 „S“	58
11 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOST SPOLEČNOSTI PARTNERS.....	60
12 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI ZA ROK 2009.....	64
12.1 Struktura zprostředkovaných obchodů v roce 2009	64
12.2 Vybrané účetní výkazy Partners	65
12.2.1 Rozvaha Partners 2009.....	65
12.2.2 Výkaz zisků a ztrát Partners 2009.....	65
12.2.3 Cash-flow Partners 2010	65
12.3 Hlavní poměrové ukazatele společnosti Partners.....	65
12.3.1 Ukazatele likvidity	65
12.3.2 Ukazatele aktivity	66
12.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	67
12.3.4 Ukazatele rentability	68
13 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PARTNERS.....	69
14 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY	71
14.1 Exkluzivní finanční produkty	71
14.2 Špičkový analytický servis.....	71
14.3 Značka Partners.....	73
14.4 Vlastní Partners banka	74
14.5 Potenciál trhu perspektivního oboru	77
14.6 Spolupráce s vysokým školstvím	78
14.7 Partners koupili server Peníze.cz	78
14.8 Hlavní konkurenční výhody dle společnosti Partners	78
15 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PARTNERS.....	79
15.1 Reklamní dárky za doporučení klienta	79
15.2 Cena produktu na počátku schůzky	79

15.3 Vizitky	79
15.4 Pozor na přemrštěné sliby.....	80
15.5 Poděkování klientovi	80
15.6 Reklamace	80
15.7 Reklama na automobilu	81
15.8 Recyklační nabídka	81
15.9 Nezaměřovat se z počátku na nejbohatší	82
15.10 Správná argumentace	82
ZÁVĚR..	85
SEZNAM LITERATURY.....	86
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

SEZNAM ZKRATEK

AFIZ	Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČNB	Česká národní banka
ČR, CZ	Česká Republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČT	Česká televize
DIČ	daňové identifikační číslo
DVD	Digital Video Disc
EBIT	Earnings Before Interest and Tax (zisk před úroky a zdaněním =provozní zisk)
EFPA	evropský systém vzdělávání a certifikace finančních poradců
EU	Evropská unie
FIP II	klientský a finančně plánovací systém
HDP	Hrubý domácí produkt
HN	Hospodářské noviny
IBM	International Business Machines
IČ	identifikační číslo
Ing.	inženýr
IT	Information Technology

Kč	koruna česká
MBA	Master of Business Administration
MF Dnes	Mladá Fronta Dnes
MLM	multi-level-marketing
MZLU	Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
např.	například
NRZP	Národní rada osob se zdravotním postižením
p.a.	per annum
Partners	Partners For Life Planning a.s.
PMR	Personal mobile radio
PR	public relations
PSC	poštovní směrovací číslo
resp.	respektive
SMS	Short message service
SWOT	strenght, weakness, oportunity, threat
tj.	to jest
TV	televize
tzv.	takzvaný
USA	United States of America (Spojené Státy Americké)
USD	americký dolar
USF	Unie společností finančního zprostředkování a poradenství
VŠE	Vysoká škola ekonomická
7 S model	strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared Values

ÚVOD

Na co je třeba působit a na co klást důraz, pokud chceme ovlivnit jiné lidi ke koupi našich produktů?

Na tuto otázku většina lidí ihned odpovídá, že je třeba zaměřit se na kvalitu. Ale pozor, je kvalita opravdu rozhodující?

Ono je to trochu jinak. Je třeba objasnit mýtus o kvalitě, co se prodává sama. Každý mluví o tom, že kvalita rozhoduje. Protože se ale skoro každý výrobce či poskytovatel služeb na kvalitu už dávno zaměřil, její úroveň se natolik zvýšila, že je problém být kvalitnější než konkurence. Zákazník si už na vyšší kvalitu zvykl a považuje ji za samozřejmost. Takže vyšší kvalita už není konkurenční výhoda jako v minulosti, ale pouhá nutnost.

V dnešní velmi rychlé době, kdy se ještě rychleji ztrácí konkurenční výhody, se o zákazníkovo peněženku bojuje jinak. Především prostřednictvím doprovodných služeb, poskytovaných současně s prodejem produktů a také i dlouho po jejich prodeji.

Chceme-li mít vyšší tržby, kromě kvality se musíme zaměřit na lidské potřeby, jako např. společenské uznání, zábava, prospěch a klid.

A také musíme přijít s něčím jiným (jiným, ne kvalitnějším!) než konkurence. To něco jiné může být:

- Neočekávanost.
- Nový (jiný) produkt nebo nové (jiné) použití produktu.
- Nové (jiné) vztahy s klienty.
- Nové (jiné) obchodní podmínky.
- Kombinace předcházejících bodů.

Začala nám nová koncepce obchodu – poradenství a spojení. Prodávát dnes znamená s kupujícím se spojit. Vztahy se zákazníky se už neuzavírají pouze jednorázově. Obchodování vyžaduje dlouhodobý vztah s klienty. Zákazník nemusí chtít nabízené zboží nebo služby hned dnes, ale kdykoli v budoucnu se může rozhodnout. Obchodník proto musí být připraven, aby

jeho požadavek mohl kdykoli uspokojit. Jinak má zákazník možnost okamžitě vyhledat někoho jiného.

Současní zákazníci se vyznačují tím, že jsou stále pohodlnější, chtějí být obslouženi stále kvalitněji a rychleji. Jsou při nákupu stále obezřetnější, jsou lépe informováni a více si uvědomují „cenu peněz“. Jsou racionálnější. Mají méně času na nákup a nechtějí čekat, jsou proto ochotnější zaplatit za doprovodné služby. Nechtějí zprostředkovatele a více dodavatelů. Mnohem více využívají, a i zneužívají svých zákonných výhod a reklamují i to, co nelze považovat za reklamací. A hlavně všechny tyto změny chování zákazníků jsou stále rychlejší.¹

V poslední době na stránkách časopisů a odborných publikací, ale také v rozpravách top – managerů, vlastníků podniků apod., se objevují témata „ Inovuj, nebo nepřežiješ“, „Vedení rychlostí růstu“ apod. Jde tedy o témata „ jak si udržet konkurenceschopnost“ a „ jak přežít ve stále náročnějším konkurenčním prostředí“.

Na začátku úvah o nových trendech dynamiky rozvoje podniků a podnikání si položíme několik otázek. Jaká je realita? Je současná doba něčím typická? Je současný svět podnikání skutečně „ vícerychlostním „ procesem?“²

Tyto dva úryvky mě inspirovaly natolik, že chci svoji práci věnovat problematice konkurenceschopnosti.

Cílem této diplomové práce je metodou analýzy zjistit klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti Partners for Life Planning a.s., na základě shrnutí zjištěných poznatků definovat její konkurenční výhody a navrhnout nutné změny ke zvýšení výkonnosti společnosti.

¹ Toman, I. Stroj na peníze, Bratislava: MASHA Press, 2008. 78 s. str. 6

² Mikoláš, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6, str. 89

1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST

Na vymezení pojmu konkurenceschopnost existuje v současné době celá řada názorů a definic, které se snaží najít odpověď na otázky typu „co tvoří a jaká je podstata a obsah pojmu konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je zkoumána a definována z pohledu obecné ekonomické teorie, z pohledu managementu i z marketingového hlediska.

Konkurenceschopnost podniku je:

- schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snížením nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů,
- souhrnem strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech,
- konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.³

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“⁴

³ Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 13

⁴ Klvačová, E., Malý, J., Mráček, K. Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA, Praha: Professional Publishing, 2008. 235 s. ISBN 978-80-86946-84-9, str. 11

2 VIZE SPOLEČNOSTI

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řízení procesu, což je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.

Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu.

Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná. Je důležité, aby vrcholoví manažeři vizi, kterou formulovali a přijali, také věřili.

Vize by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Vize spolu se situační analýzou jsou základními stavebními kameny procesu řízení změny ve firmě.

Vize bývá většinou rozpracována do systému strategických cílů, což jsou dílčí kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat i poslání firmy.

Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.⁵

⁵ Jakubíková, D. Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 20

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.⁶

⁶ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 8-10

3.1 Strategická analýza okolí firmy

3.1.1 Obecné okolí

3.1.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády (např. regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.),
- fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,
- míru inflace (případně deflace)
- situaci na kapitálovém trhu.

Je zřejmé, že každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Zejména je důležité uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

- ekonomický růst,
- nezaměstnanost,
- inflace,
- vnější rovnováha.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní.⁷

Ekologické a klimatické faktory

významně ovlivňují:

- použití výrobních technologií podniků,
- rozmístování výrobních jednotek,
- zakazy určitých výrob,
- apod.

Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních letech vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.⁸

Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku- např. ochota pracovat atd.

A proto je třeba brát v úvahu:

- pohled obyvatelstva na svět,
- pohled obyvatelstva na sebe samé,
- pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany,
- pohled obyvatelstva na organizaci,
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání,
- změnu rodinné struktury- mladí lidé uzavírají sňatek později,
- pohled obyvatelstva na životní prostředí,
- růst rozdílnosti,

⁷ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 43-44

⁸ Buchta, M., Siegl, M. Management. Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4, str. 41

- rozdělení příjmů a změnu kupní síly,
- různorodost společnosti,
- mobilitu pracovní síly,
- sociální trendy,
- kolik hodin volného času lidé mají,
- roli mužů a žen ve společnosti,
- demografické změny.⁹

3.1.1.2 Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález tranzistoru, laseru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů a počítačové komunikace, xerografie, syntetických vláken, biotechnologií, raketové a vesmírné techniky, robotů a manipulátorů a dalších. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety, digitální pásky) a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

V historii strategického řízení jsou známy četné případy firem, které tím, že vsadily na technický rozvoj, získaly na celou řadu let ve svých oborech podnikání neotřesitelné pozice. Takto například firma General Electric investovala v padesátých letech velké prostředky do vývoje a využití tranzistorů. To jí zajistilo výhodu oproti hlavním konkurentům na téměř 30 let. Dalším příkladem může být firma IBM, která zřejmě bude zaujímat díky svému důrazu na technický rozvoj vedoucí pozici v počítačích i v dalších desetiletích. Závratný úspěch firmy Microsoft v období uplynulých deseti let je bezpochyby výsledkem strategické geniality jejího prezidenta B. Gatese, který včas rozpoznal gigantický potenciál trhu celosvětové počítačové komunikace.¹⁰

⁹ Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 42

¹⁰ Keřkovský, M., Vykypl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 46

3.1.1.3 Vládní sektor

Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat v pozitivním nebo negativním směru aktivity vlády včetně souvisejících orgánů a institucí (centrální banka, burza, soudy, politické strany, apod.). Vláda je také často velkým odběratelem různých výrobků a služeb.¹¹

Faktory, které mohou pomoci při analýze, jsou v tomto případě například:

- stabilita vlády a stabilita politického prostředí země,
- ekonomická politika vlády,
- podpora zahraničního obchodu,
- politická nálada politiků,
- politika různých politických stran,
- pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- názor vlády na kulturu a náboženství,
- výdaje vlády,
- bude-li vládní politika ovlivňovat zákony o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru,
- je-li vláda účastníkem obchodních dohod,
- které vládní úřady musí být monitorovány,
- jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet,
- atd.¹²

3.1.2 Oborové okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.¹³

¹¹ Buchta, M., Siegl, M. Management. Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4, str. 42

¹² Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 47

¹³ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 48

Elegantním nástrojem analýzy oborového okolí podniku (mikrookolí) je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Předpokládá se, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, je určována pěti základními činiteli:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu.¹⁴

3.1.2.1 Vliv odběratele

Odběratel jako jeden ze zainteresovaných skupin má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. A proto odběratel může mít velký vliv na aktivity firmy, pokud:

- existují jiné alternativy dodávek,
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jen jednoho dodavatele,
- je jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady,
- nemůže najít výhodnou cenu nebo výhodného dodavatele a udělá zpětnou integraci,
- nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího obrou.¹⁵

¹⁴ Buchta, M., Siegl, M. Management. Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4, str. 42

¹⁵ Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 50

3.1.2.2 Vliv dodavatele

V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek.

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým,
- jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem,
- zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované,
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace,
- zákazník by mohl jen těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- v daném případě neexistují snadno dostupné substituty,
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny,
- zákazník není příliš nucen minimalizovat svoje náklady,
- zákazník není významným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.¹⁶

3.1.2.3 Stav soupeřivosti

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. A proto je důležité přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí například:

- Kolik konkurentů působí v oboru firmy? Počet firem v oboru roste nebo klesá?
- Jak se chovají pracovníci a jejich organizace?
- Jaký je postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu?
- Jejich velikost, finanční síla, systém vedení.
- Je přístup na tento trh lehký nebo ho ztěžují legislativní předpisy?

¹⁶ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 54

- Jaké jsou náklady odchodu z oboru?
- Je to nový nebo lukrativní obor?
- Jak dopadl rozbor silných a slabých stránek?
- Čím se vyznačují jejich výrobky – design, cena?¹⁷

3.1.2.4 Hrozba náhražek

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku špatných distribučních kanálů, omezených výrobních zdrojů atd.),
- náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké,
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.¹⁸

3.1.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru

Když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do toho oboru, například:

- diferenciací výrobků,
- očekávaná reakce od existujících firem,
- existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností,
- preference obchodní značky,
- nevýhody nákladů nezávislých na velikosti,
- přístup k distribučním kanálům.¹⁹

¹⁷ Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 50-51

¹⁸ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 55

¹⁹ Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 52

3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Doposud byl kladen důraz na analýzu a pochopení podmínek vnějšího prostředí jako zdroje potenciálních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivů na strategii podniku. Úspěšná strategie podniku musí na tyto příležitosti a hrozby adekvátně reagovat. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. S ohledem na tyto skutečnosti obrátíme nyní pozornost na vztah strategie a vnitřní situace podniku, resp. jeho zdrojů a schopností.²⁰

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.

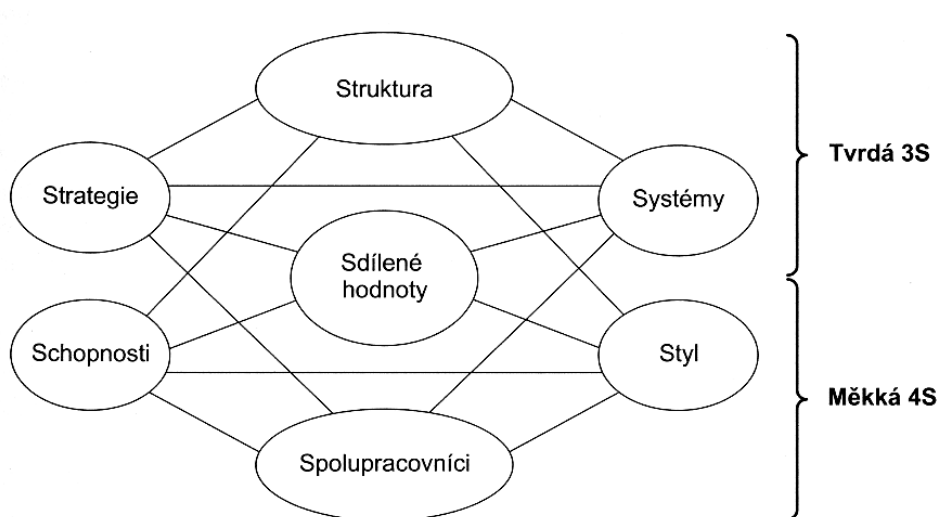
„7 S model“ je schematicky znázorněn na obr. 1. Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:²¹

- Strategie (Strategy),
- Struktura (Structure),
- Systémy (Systems),
- Styl práce vedení (Style),
- Spolupracovníci – personál (Staff),
- Schopnosti (Skills),
- Sdílené hodnoty (Shared values).

²⁰ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 73

²¹ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 113

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány, a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. A proto se v modelu „7 S“ jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory.²²



Obrázek 1: Model „7 S“ firmy McKinsey

Zdroj: Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 73

Strategie

Strategie představuje řízení podniku a rozsah organizování v dlouhém období- umožňuje podniku dosáhnout výhody prostřednictvím uspořádání jeho zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem uspokojení potřeb trhu a splnění očekávání vlastníků, akcionářů apod.²³

²² Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 73

²³ Buchta, M., Siegl, M. Management. Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4, str. 38

Struktura

Strukturou se v modelu „7 S“ v podstatě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.

Systémy

Systémy řízení jsou v daném případě prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení, například komunikační, dopravní, kontrolní, informační atd.

Styl práce vedení

Styl manažerské práce je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech, ve srovnání s tím, co management ve skutečnosti dělá.²⁴

Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumějí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. Zároveň je podle literatury nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (např. morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě).

²⁴ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 114

Schopnosti

Schopností je v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace – tj., co organizace dělá nejlépe. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu (kladné i záporné) synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.²⁵

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími „stakeholdery“ firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. V dobře fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny v jejich misích.

Analýza „7 S“ bývá v praxi používána buď jako samostatná interní analýza, nebo jako doplněk analýzy firemních faktorů. V prvním případě je třeba dát pozor na to, že „7 S“ analýza nepokryje všechny důležité aspekty interního prostředí (resp. firemní faktory). Ve druhém případě je třeba dát pozor na překryvy / duplicity obou analýz (např. lidské zdroje).²⁶

²⁵ Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.245s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 74

²⁶ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 115

4 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ

Počátek této kapitoly je věnován výběru nejdůležitějších, tzv. „klíčových faktorů“, které v současné době nejvíce ovlivňují konkurenční schopnost podniků:

- kvalita a struktura vlastníků,
- velikost podniku,
- systém řízení,
- priority řízení,
- podniková kultura,
- finanční síla podniku,
- technické vybavení podniku,
- zvládnutí klíčových technologií,
- úroveň výzkumu a vývoje,
- výše nákladů,
- produktivita práce,
- úroveň organizační struktury,
- angažovanost zaměstnanců,
- kvalifikace zaměstnanců,
- image podniku,
- stupeň známosti výrobků,
- spokojenost zákazníků,
- kvalita výrobků a služeb, jejich spolehlivost,
- služby zákazníkům,
- intenzita a kvalita propagace,
- pohotovost při vyřizování reklamací,
- cenová politika,
- podmínky prodeje,
- postavení v distribučním kanálu,
- tržní podíl, apod.

Tzv. „klíčových“ faktorů konkurenceschopnosti je celá řada, jejich výčet a pořadí důležitosti závisí na mnoha okolnostech, např. na oblasti působnosti podniku, na jeho velikosti, na požadavcích vlastníků, na prioritách managementu, apod. Přesto je v tomto obsáhlém výčtu na první pohled zřejmá jedna věc – a sice absence faktorů, týkajících se ochrany životního prostředí.²⁷

²⁷ Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 66

5 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

5.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů je důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku. Vyplyvá to z významu a komplexního charakteru finančních faktorů. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, které se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií apod., a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejímž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významné. Při úvahách o budoucnosti je pochopení vlivů působících na dosavadní vývoj nezbytné. Informace získané především z finančního účetnictví umožňují pochopit zpětné vazby mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky.²⁸

5.1.1 Vybrané účetní výkazy

Nejběžněji dostupné finanční informace o podniku jsou ve výroční zprávě společnosti. Na základně finančních informací ve výročních zprávách si bankéři, investoři a další zainteresované osoby mohou vytvořit obrázek o pravděpodobném budoucím hospodaření a výnosech firmy, o jejích očekávaných dividendách a o její rizikovosti. Kromě běžných účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které zde budou podrobněji rozebrány, obsahuje výroční zpráva další důležité informace v příloze nebo přílohách k účetní závěrce, např. zprávu managementu akcionářům.²⁹

²⁸ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha:C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 80

²⁹ Sid Blaha, Z., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3 vyd. Praha:Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3, str. 18

5.1.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance ukazuje finanční situaci firmy – stav jejího majetku a závazků k určitému datu, většinou k poslednímu dni finančního roku firmy.

Levá strana ukazuje aktiva společnosti, uvádí přehled toho, co podnik vlastní (např. hotovost, zásoby) a co mu dluží další ekonomické subjekty (pohledávky, majetkové účasti).

Pravá strana rozvahy ukazuje, jakým způsobem jsou aktiva firmy financována. Jde o pasiva společnosti, tzn. co firma dluží jiným ekonomickým subjektům (bankovní půjčky, obligace neboli dluhopisy, závazky vůči dodavatelům), a vlastní kapitál (majetek akcionářů, akcionářský kapitál).

Rozvaha (bilance) je výkaz o stavu majetku a neukazuje tok peněz ve firmě během finančního roku. Tato informace je obsažena ve výkazu zisku a ztráty.

Slabé stránky rozvahy:

- Rozvaha nereflexuje přesně současnou hodnotu podniku. Účetní standardy často používají jako základ pro ohodnocení aktiv a pasiv historickou hodnotu – někdejší pořizovací cenu.
- K určení realistické hodnoty některých rozvahových položek musí být použit odhad. Příkladem jsou pohledávky očištěné z hlediska návratnosti.
- Všeobecně používanou praxí při ohodnocování dlouhodobých – stálých – aktiv je postupné snižování jejich hodnoty- jejich odepisování.
- V účetních výkazech nejsou vůbec zahrnuty mnohé položky, které mají určitou „vnitřní“ finanční hodnotu. Důvodem jsou objektivní potíže s jejich oceněním.

5.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je výkaz o pohybu peněz za určité období (finanční rok) a podává přehled o:

- nákladech, tj. kolik peněz firma vydala během určitého období (za platy zaměstnanců, za materiál, reži, daně), a

- výnosech, tj. kolik peněz firma získala během určitého období z prodeje svých výrobků a služeb.

Rozdíl mezi výnosy a náklady vytváří zisk, resp. ztrátu za běžné finanční období.

Poslední část výkazu zisku a ztráty bývá někdy oddělena do zvláštního výkazu o rozdělení zisku, který ukazuje, jak byl čistý zisk, vytvořený za minulé období, rozdělen mezi společnost (nerozdělený zisk) a její vlastníky – akcionáře (dividendy). Nerozdělený zisk z běžného roku (zisk po odečtení dividend) je přičten do rozvahy k předchozímu zůstatku nerozděleného zisku z minulých let.

Slabé stránky výsledovky:

- Zatímco hodnota cenných papírů firmy (akcií, obligací) je založena na budoucích očekávaných hotovostních tocích z nich a na příjmech, které plynou z jejich držení nebo prodeje, výkaz zisku a ztráty se zaměřuje na vyčíslení účetního zisku.
- Výkaz zisku a ztráty představuje pokus změřit čistý zisk jakožto výsledek hospodaření společnosti během určitého období.
- Výnosy a náklady se objevují v účetních výkazech i přesto, že v daném období nemuselo dojít k žádnému pohybu hotovosti.
- Do tržeb – výnosů běžného období není zahrnuto inkaso plateb z prodeje, který byl realizován na úvěr v předchozím období.
- Některé náklady zahrnuté v účtu zisku a ztráty vůbec nejsou hotovostním výdajem.³⁰

5.1.1.3 Cash flow

Výkaz cash flow – účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace. Odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil?

³⁰ Sid Blaha, Z., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3 vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3, str. 18-28

Výkaz je možno rozdělit na tři základní části: provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost.

Výhodou sestavování výkazu cash flow je, že není ovlivněn metodou odpisování majetku, neboť při použití rovnoměrného a zrychleného odpisování účetní jednotka vykáže stejné peněžní toky, ale výsledek hospodaření se může výrazným způsobem lišit, účetní odpisy nejsou spojeny s pohybem peněžních prostředků. Další výhodou je fakt, že tento výkaz není zkreslován systémem a výši časového rozlišení – ovlivňuje zejména oblast nákladů a výnosů, ale nemusí mít vliv na peněžní toky.³¹

Účelem přehledu o peněžních tocích (cash flow) je podat přehled o:

- finančních a investičních procesech v příslušném účetním období v jejich vzájemné souvislosti, zejména o struktuře finančních zdrojů a jejich výši a o struktuře užití finančních zdrojů,
- finanční situaci podniku, resp. o změnách ve finanční situaci podniku v rámci účetního období se zaměřením na likviditu a solventnost a jejich vývoj v účetním období,
- finančních zdrojích z vlastní činnosti a cizích zdrojích ve vztahu k jednotlivým formám jejich užití,
- změně stavu peněžních prostředků a jejich ekvivalentů jako ukazatele, který vyjadřuje likviditu podniku.³²

5.1.1.4 Vypovídací schopnost základních účetních výkazů

Nejzásadnější význam z hlediska analytického má vztah účetního výsledku hospodaření a peněžních toků, protože vykázaný výsledek hospodaření nic nevypovídá o tom, jak je na tom firma z hlediska finančních prostředků. Pro hodnocení firmy tak není důležitá pouze schopnost vytvářet kladný výsledek hospodaření, ale také zajištění dostatečného množství peněžních prostředků pro běžné fungování firmy.

Budeme-li zkoumat tyto dvě položky, pak můžeme dojít ke čtyřem různým situacím:

- **Výsledek hospodaření z provozní činnosti je zisk, peněžní tok z provozní činnosti je kladný.** Je to jednoznačně nejlepší varianta, jaká může nastat. Dá se předpokládat,

³¹ Růčková, P. Finanční analýza. 3 vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1, str. 34

³² Ryneš, P. Cash flow v účetní závěrce. 2 vyd. Olomouc: ANAG, 2006. 191 s. ISBN 80-7263-318-X, str. 24

že firma vhodně hospodaří se svěřenými finančními prostředky, ale i zde je samozřejmě nutná hlubší analýza.

- **Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je zisk, peněžní tok z provozní činnosti je záporný.** Z výsledku vyplývá, že firma neinkasuje dostatečně rychle finanční prostředky. Podnik může v takovéto situaci mít problémy se zajištěním dostatečného množství finančních prostředků pro svůj běžný chod. Z analytického hlediska hrozí potenciální problémy s likviditou a aktivitou společnosti.
- **Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je ztráta, peněžní tok z provozní činnosti je kladný.** Tato situace naznačuje neschopnost managementu dostatečným způsobem zhodnocovat vložený kapitál a signalizuje to také budoucí možné problémy v hospodaření firmy (neochota investorů vstupovat do firmy, která nezajistí zhodnocení finančních prostředků). Z analytického hlediska jde o signalizaci problémů s rentabilitou i dalšími investicemi.
- **Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je ztráta, peněžní tok z provozní činnosti je záporný.** Tato situace je nejnepříznivější, neboť oba výkazy signalizují problémy v hospodářské situaci podniku. Z dlouhodobého hlediska je tato firma jednoznačně neudržitelná.³³

5.1.2 Hlavní poměrové ukazatele

Především se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. V následujícím jsou vysvětleny základní ukazatele, které si při této analýze využívají. Nejčastěji se užívá pět základních skupin poměrových ukazatelů.

5.1.2.1 Ukazatele likvidity

Odpovídají na otázku, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Zabývají se nejlikvidnější částí majetku společnosti ve vztahu k závazkům společnosti s nejkratší dobou splatnosti. Počítají se z položek rozvahy.

Ukazatel běžné likvidity nebo též poměrový ukazatel pracovního kapitálu se vypočte jako:

Ukazatel běžné likvidity = $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

³³ Růčková, P. Finanční analýza. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1, str. 38

Ukazatel běžné likvidity vysvětluje, v jakém rozsahu jsou krátkodobé závazky pokryty krátkodobými aktivy, která mají být přeměněna v hotovost v přibližně stejné časové periodě, jako je doba splatnosti krátkodobých závazků. Je tedy měřítkem krátkodobé solventnosti podniku.

Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel okamžité likvidity = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Ne všechna aktiva společnosti jsou stejně likvidní, za nejpomaleji se obracející položku oběžných aktiv a tedy položku nejméně likvidní lze označit zásoby. Proto se při měření rychlé schopnosti splnit závazky – při posuzování okamžité likvidity – vylučují zásoby.

Obrat (využití) celkových aktiv měří obrat neboli intenzitu použití všech aktiv.

Obrat (využití) aktiv = Tržby/Aktiva celkem

5.1.2.2 Ukazatele aktivity/řízení aktiv

S pomocí těchto ukazatelů může analytik zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti přiměřená.

Ukazatele řízení aktiv jsou ukazatele kombinované, které berou v úvahu jak údaje z rozvahy, tak i z výkazu zisku a ztráty.

Obrátka zásob, často nazývána doba obratu zásob nebo ukazatel intenzity využití zásob.

Obrátka zásob/Doba obratu zásob = Tržby/Zásoby

Když je obrátka zásob nízká a doba obratu zásob tedy vysoká a ukazatel likvidity je rovněž nepoměrně vysoký, může to znamenat, že společnost má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená v účetních výkazech.

Průměrná doba splatnosti pohledávek neboli průměrná doba inkasa. Používá se při hodnocení účtu pohledávky.

Průměrná doba splatnosti pohledávek = Odběratelé/(Tržby/360 dní)

Obrat (využití) fixních aktiv neboli ukazatel intenzity využití aktiv měří, jak efektivně společnost využívá své budovy a zařízení.

Obrat (využití) fixních aktiv = Tržby/Fixní aktiva

Úroveň tohoto ukazatele je důležitá zvláště při rozhodování o tom, zda pořídit další – dlouhodobé – produkční prostředky.³⁴

Obrat (využití) celkových aktiv

Obrat aktiv = Tržby/Aktiva celkem

Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy, jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových fondů.

5.1.2.3 Ukazatele zadluženosti/řízení dluhu/úrokového krytí

Ukazatele vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv, jinými slovy, ukazatel vyjadřuje procento celkových fondů podniku financovaných dluhy, tedy půjčkami.

Ukazatel zadluženosti/řízení dluhu = Pasiva/Celková aktiva³⁵

Dluh na vlastní kapitál = Pasiva/Vlastní kapitál

Úrokové krytí = EBIT (provozní zisk)/Nákladové úroky

5.1.2.4 Ukazatele ziskovosti/profitability

Tyto ukazatele charakterizují, jak celkově efektivně podnik pracuje.

Zisková marže = Čistý zisk/Tržby³⁶

Jestliže je zisková marže pod oborovým průměrem, znamená to, že jsou ceny výrobků relativně nízké anebo že jsou náklady příliš vysoké nebo obojí.

Základní produkční síla = EBIT (provozní zisk)/Celková aktiva

Výnos na aktiva = Čistý zisk/Celková aktiva

³⁴ Sid Blaha, Z., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3 vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3, str. 55-60

³⁵ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 104

³⁶ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 105

5.1.2.5 Ukazatele tržní hodnoty

Poslední skupina ukazatelů z pěti nejsledovanějších finančních indikátorů se zabývá vztahem ceny akcií k zisku společnosti a účetní hodnotě akcií.

Účetní hodnota akcie = (Vlastní kapitál – Prioritní akcie)/Počet emitovaných kmenových akcií

Poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě akcie = Tržní cena akcie / Účetní hodnota akcie

Zisk (výnos) na akcii = Čistý zisk k rozdělení/Počet emitovaných kmenových akcií

Dividenda na akcii = Dividendy z kmenových akcií/Počet emitovaných kmenových akcií³⁷

5. 2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejznámější techniky pro diagnózu síly, konkurenčních výhod a slabostí podniku. Tvůrci podnikové strategie identifikují klíčové faktory, které představují silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti v okolí podniku.

Tyto klíčové faktory jsou poté popsány ve čtyřech kvadrantech takto:

1. kvadrant obsahuje výčet silných stránek – S (strength – síla),
2. kvadrant shrnuje slabé stránky podniku – W (weakness – slabost),
3. kvadrant popisuje příležitosti podniku – O (opportunity – příležitost),
4. kvadrant obsahuje výčet hrozeb podniku – T (threat – hrozba).³⁸

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.³⁹

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízené

³⁷ Sid Blaha, Z., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3 vyd. Praha:Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3, str. 66-72

³⁸ Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 56

³⁹ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha:C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 91

diskuse expertů. Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.⁴⁰

Předností této metody je její jednoduchost, srozumitelnost a snadná aplikovatelnost nejen v podnikatelském prostředí (provádí se např. také na úrovni obcí či územně správních celků). Verbální popis sledovaných klíčových faktorů je možno poměrně snadno kvantifikovat (např. provést bodové ohodnocení každého faktoru, přiřadit váhy podle vnímané důležitosti, apod.) a zjistit tak konkurenční schopnost, resp. nedostatečnost daného podniku.

Na druhé straně může vypovídací schopnost této metody a její objektivnost snižovat subjektivní hledisko při volbě faktorů a přiřazení jejich důležitosti pro konkurenceschopnost. Pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku je tato metoda využitelná za těchto podmínek:

- metoda bude doplněna dalšími, zpřesňujícími postupy a metodami,
- výběr faktorů, resp. stanovení vah, bude objektivizováno a podpořeno výzkumy, které jejich důležitost potvrdí.⁴¹

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

- Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována. SWOT zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při syntéze spíše komplikuje.
- Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, například změnou managementu, není tato slabina „strategická“, do SWOT nepatří.
- SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.

⁴⁰ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 120

⁴¹ Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 57

- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
- Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena.⁴²

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.⁴³

⁴² Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 121

⁴³ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha:C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 91

Tabulka 1: SWOT pro inspiraci

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Jasně řídicí kompetence?</p> <p>Adekvátní finanční zdroje?</p> <p>Dobré konkurenční schopnosti?</p> <p>Dobrá pověst u kupujících?</p> <p>Vedoucí postavení na trhu?</p> <p>Dobře formulovaná strategie?</p> <p>Izolace od silných tlaků konkurence?</p> <p>Vedoucí postavení v technologiích?</p> <p>Nákladové výhody?</p> <p>Konkurenční výhody?</p> <p>Schopnost inovovat výrobky?</p> <p>Osvědčený management?</p> <p>Jiné přednosti?</p>	<p>Absence jasného strategického řízení?</p> <p>Špatné sledování prováděné strategie?</p> <p>Zhoršující se konkurenční postavení?</p> <p>Zastaralé zařízení?</p> <p>Nízká ziskovost?</p> <p>Nedostatek řídicího talentu?</p> <p>Chybějící klíčové dovednosti?</p> <p>Zavalení operativními problémy?</p> <p>Zranitelnost konkurenčními tlaky?</p> <p>Zaostávání ve výzkumu?</p> <p>Příliš úzký výrobní program?</p> <p>Slabý tržní image?</p> <p>Konkurenční nevýhody?</p> <p>Podprůměrné marketingové schopnosti?</p> <p>Neschopnost financovat potřebné strategické změny?</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Dodávat další skupině zákazníků?</p> <p>Vstup na nové trhy?</p> <p>Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků?</p> <p>Vertikální integrace?</p> <p>Schopnost připojit se k lepší strategické skupině?</p> <p>Sebeuspokojení konkurenčních firem?</p> <p>Rychlejší růst trhu?</p>	<p>Vstup nového konkurenta?</p> <p>Rostoucí ceny polotovarů?</p> <p>Pomalejší růst trhu?</p> <p>Nepříznivá vládní politika?</p> <p>Rostoucí konkurenční tlaky?</p> <p>Zranitelnost recesí?</p> <p>Rostoucí moc zákazníků, resp. dodavatelů?</p> <p>Měnicí se potřeby a vkus zákazníků?</p> <p>Nepříznivé demografické změny?</p>

Zdroj: Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck,2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8, str. 123

6 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY

Konkurenční výhoda je:

- hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení,
- hodnota produktu je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby, při svém rozhodování se zákazník snaží při pořízení produktu optimalizovat celkový čistý užitek tím, že volí produkt s nejvyšší tzv. spotřebitelskou přidanou hodnotou,
- aby podnik realizoval v současné době i v budoucnu konkurenční výhodu, je třeba zajistit nejen jednu složku spotřebitelské přidané hodnoty, jak uvádějí autoři M. Porter a P. Kotler, ale zajistit celý soubor přínosů pro zákazníka tak, aby na jedné straně došlo ke zvýšení spotřebitelské hodnoty a druhé straně ke snížení spotřebitelské ceny,
- konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.⁴⁴

Zdroje tvorby konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je dána schopností podniku vytvořit a využít „nehmotná aktiva“, která jsou považována za hlavní zdroje tvorby konkurenční výhody rozhodující pro výkonnost. Ekonomické ovládnutí samotných hmotných aktiv nepřináší, snad kromě jedinečných vzácných přírodních zdrojů, většinou významnou konkurenční výhodu, a proto centrem zájmu řízení výkonnosti, a tedy i jejího měření by měla být právě nehmotná aktiva.

Parametry výkonu jako nositele hodnoty pro zákazníka.

O konkurenční výhodě nerozhoduje schopnost podniku vytvořit standardní „funkční“ produkt s přiměřeným vynaložením zdrojů. Klíčovým faktorem je diferenciací výkonu od konkurence. Může se přitom jednat o diferenciaci funkcí produktu, tedy o schopnost vytvořit

⁴⁴ Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 13

produkty s jedinečnými funkčními parametry, které jsou důsledkem zejména technologického vývoje.

Významná je však i diferenciací ostatních atributů výkonu (jako například služby spojené s distribucí, podoba obalu, ale i image produktu), které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka a jejichž inovace jsou klíčové zejména u služeb nebo takových produktů, u kterých zákazník v zásadě preferuje stabilní funkční vlastnosti (například oblečení nebo potraviny). Ve vazbě na uvedené tendence dochází k rozvoji zákaznický orientovaného procesního řízení podniku.⁴⁵

Hledání konkurenční výhody vede k úspěchu či neúspěchu podniku. Je třeba si uvědomit a pochopit podstatu a roli konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Běžně si podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům a současně efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují.⁴⁶

⁴⁵ Wagner, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4, str. 132

⁴⁶ Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 7

7 HLAVNÍ SÍLY FORMUJÍCÍ SOUČASNÉ PODNIKÁNÍ

Život všeobecně a podnikání na počátku třetího tisíciletí jsou ovlivňovány procesy a silami, které mění tvář současného světa.

Světovou ekonomiku utváří mnoho sil, mimo jiné technologie, globalizace či ekologické aktivity. Zde se budu věnovat čtyřem konkrétním silám: digitalizaci, internetové explozi, novým formám prostředníků a customizaci a customerizaci (přizpůsobení zákazníkům a zákazníkem).

7.1 Digitalizace

Světové informační sítě nesou:

- nebezpečí nástupu totality plynoucí z vlastnictví a provozování sítí,
- konflikt mezi informacemi a desinformacemi – problém verifikace validity informace,
- neúměrný růst rizika ohrožení osobní a podnikatelské svobody v důsledku ztráty „soukromí“.

Globalizace jevů a procesů je charakterizovaná:

- rozporuplným vývojem k „monokulturnosti“ (společenská tendence) vzhledem k diverzifikaci genetického rizika (přírodní tendence),
- specifickými formami vztahů individuálního a globálního,
- transformací národní na regionální a světovou integraci,
- změnou konfliktu západ – východ na konflikt sever – jih, dokonce na konflikt technologicky emancipovaný a neemancipovaný svět.⁴⁷

7.2 Internetová exploze

Celosvětový explozivní růst využívání internetu je srdcem takzvané Nové ekonomiky. Internet je revoluční technologií nového milénia, která nabídla zákazníkům i podnikům požehnání konektivity. Téměř v každé inovaci Nové ekonomiky, která se

⁴⁷ Mikoláš, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005.198 s. ISBN 80-247-1277-6, str. 94

v posledním desetiletí objevila, hrál internet hlavní – nebo alespoň nejvýznamnější vedlejší – roli. Umožňuje zákazníkům i firmám přístup k obrovským kvantům informací, k jejich sdílení stačí pár klepnutí myši.

7.3 Nové formy prostředníků

Zavedené firmy prodávající v klasických maloobchodních prodejnách všeho druhu – od knihkupectví, hudebnin a květinářství až po cestovní kanceláře, makléřství a prodejny automobilů – se začaly bát o svou budoucnost, když se náhle vyrojila konkurence prodávající tytéž výrobky nebo služby po internetu. Měli oprávněný strach, že je tento nový typ prostředníků – internetových maloobchodníků (e-tailerů) – zcela vytlačí z trhu.

Vznik nových prostředníků a nových distribučních cest donutil starší firmy přehodnotit způsoby, jakými obsluhují své trhy.

7.4 Customizace a customerizace

Customerizace znamená, že firma nechá návrh marketingové nabídky na jednotlivých zákaznících, kteří tak přecházejí z role pasivních spotřebitelů do role aktivních spolupracovníků.

Od customerizace je potřeba odlišovat customizaci. **Customizace** znamená, že firma převezme iniciativu a upraví tržní nabídku. Například prodejce firmy Levi's vezme zákazníkovi míry a firma pak v továrně připraví džíny na míru. U customerizace nechá firma návrh nabídky na jednotlivci. Například zákazník kupující džíny se může sám přeměřit a doplnit specifické prvky, které by na svých kalhotách chtěl, například barevné záplaty. V tomto okamžiku se firma stává partnerem svých zákazníků a ti se stávají aktivními spotřebiteli.⁴⁸

⁴⁸ Kotler, P. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 180

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING A.S.

Společnost Partners, poskytuje služby finančního poradenství a zprostředkování finančních produktů na území České republiky. Svoji činnost zahájila v červnu roku 2007 s cílem stát se jednou z předních a dlouhodobě uznávaných společností na trhu.

Zakladatele spojovala dlouholetá snaha o kultivaci finančního trhu a vytváření lepších podmínek pro rozvoj finančního poradenství. Proto jsou základními pilíři filozofie společnosti důraz na slušnost a férovost při poskytování poradenských služeb, pečlivý výběr všech spolupracovníků a důraz na kvalitu informací, kterými poradci disponují.

Filozofie Partners je založena na myšlence celoživotního partnerství klienta a finančního poradce. Dobrý finanční poradce by měl být člověk, na kterého se klient může dlouhodobě skutečně spolehnout, kterému lze věřit. Proto nám nejde o to udělat jeden individuální obchod, i kdyby byl sebevýhodnější. Mnohem důležitější je vytvořit si s klientem dlouhodobý vztah, založený na férovosti, otevřenosti a slušnosti. Stejně principy společnost uplatňuje také ve vztahu k obchodním partnerům a dodavatelům. Filozofii zastřešuje firemní slogan: „ Finanční poradenství jinak“⁴⁹

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Partners

Obchodní firma	Partners For Life Planning, a.s.
Sídlo společnosti	Praha 4, Stýblova 253/13, PSČ 14900
Identifikační číslo	27699781
Daňové identifikační číslo	CZ27699781
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	30 000 000 Kč
Počet aktivních poradců evidovaných k 31. 12. 2009	1 727
Počet klientů evidovaných k 31. 12. 2009	129 581
Počet uzavřených smluv v roce 2009	142 414
Obrat v roce 2009	810 000 000 Kč

Zdroj: Partners For Life Planning. Náborová brožura[online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>>

⁴⁹ Partners For Life Planning. Partners [online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/o-nas/>>

8.1 Důležitá data společnosti

2007

červen 2007	založení společnosti
srpen 2007	první reklamní kampaň
září 2007	Finmag – založení webu
říjen 2007	9. Místo v prestižní soutěži WEB TOP 100

2008

duben 2008	Akademie finančního poradenství
květen 2008	vstup do profesní asociace AFIZ
červenec 2008	první klientské centrum – Praha Václavské náměstí
září 2008	navázání spolupráce s vysokými školami
říjen 2008	obrat dosáhl 500 mil. Kč

2009

leden 2009	pořad Krotitelé dluhů – první řada
únor 2009	unikátní interní projekt Partners
březen 2009	navázána spolupráce s NRZP
duben 2009	Etický kodex Partners
květen 2009	první televizní reklamní kampaň
červen 2009	počet klientů dosáhl 100 000
červenec 2009	expanze do zahraničí – Rumunsko
srpen 2009	počet obchodních míst dosáhl čísla 100
září 2009	Krotitelé dluhů – druhá řada ⁵⁰

8.2 Partners v roce 2010 potvrdili pozici jedničky na trhu

Finančně poradenská společnost Partners potvrdila 18. 8. 2010 svou vedoucí pozici na trhu. Vyplývá to ze společné tiskové zprávy profesních asociací AFIZ a USF, které sdružují 90 % poradenského trhu u nás. Podíl Partners na zprostředkovaných objemech hypotečních úvěrů a investic do podílových fondů činí třetinu, v případě penzijního připojištění uzavřeli

⁵⁰ Partners For Life Planning. Náborová brožura[online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>>

poradci Partners svým klientům smlouvy na čtvrtinu celkových ročních příspěvků. Podíl Partners na ročním pojistném životního pojištění je 21 %. „Výsledky za první pololetí ukazují velmi silnou pozici Partners v oblasti hypoték, investic i pojištění.

Dne 18. 8. 2010 vydaly Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců ČR (AFIZ) a Unie společností finančního zprostředkování a poradenství (USF ČR) společnou tiskovou zprávu o základních parametrech finančně poradenského trhu ČR v prvním pololetí roku 2010. Výsledky potvrzují vedoucí postavení společnosti Partners: Poradci Partners v tomto období zprostředkovali svým klientům 2 170 hypotečních úvěrů v celkovém objemu 3,4 miliardy korun, tedy 35 % celého poradenského trhu.

Výsledky Partners ukazují i na rostoucí zájem o investice: celkem klienti investovali 1,25 miliard korun, z toho klienti Partners 343 milionů, tedy 27 %. „Trendem je obliba produktů pravidelného investování, které si jenom toto pololetí zvolilo více než 7 700 klientů, kteří hodlají investovat v cílových částkách téměř 4,5 miliardy korun.

Vedle hypoték a investic jsou častou součástí portfolií klientů Partners i smlouvy o penzijním připojištění a životním pojištění. V prvním případě tvoří podíl Partners na celkových objemech sjednaných ročních příspěvků 24 % (38 z celkových 157 milionů Kč), v případě životního pojištění je to 21 % z ročního běžně placeného pojistného.⁵¹

⁵¹ Partners For Life Planning. Partners potvrzují pozici jendičky na trhu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.partnersbs.cz/cs/o-nas/novinky/partners-rozsiruji/>>

Tabulka 3: Výsledky trhu a Partners v prvním pololetí 2010

Produkt	Partners	Trh	Podíl Partners
Investice			
Investice jednorázové (počet smluv)	19 062 ks	46 941 ks	57,09%
Investice pravidelné (počet smluv)	7736 ks		
Objem nákupů podílových listů	342 844 297 Kč	1 246 585 000 Kč	27,50%
Objem ročních investic	152 695 080 Kč	1 049 999 000 Kč	14,54%
Spořicí účty (počet smluv)	3 158 ks	3 717 ks	84,96%
Pojištění			
Životní pojištění běžně placené (počet smluv)	26 927 ks	142 538 ks	18,89%
Roční produkční pojistné u ŽP (běžně placené)	298 735 591 Kč	1 417 745 000 Kč	21,07%
Hypotéky			
Hypoteční úvěry (počet smluv)	2 171 ks	6 070 ks	35,77%
Hypoteční úvěry – objem	3 418 968 778 Kč	9 795 508 000 Kč	34,90%
Penzijní připojištění			
Penzijní připojištění (počet smluv)	6 775 ks	44 540 ks	15,21%
Penzijní připojištění – objem ročních příspěvků	38 527 392 Kč	157 731 000 Kč	24,43%

Zdroj: Partners For Life Planning. Partners potvrzují pozici jendičky na trhu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.partnersbs.cz/cs/o-nas/novinky/partners-rozsiruji/>>

9 VIZE SPOLEČNOSTI PARTNERS

- kvalitní, ale hlavně profesionální nezávislé finanční poradenství – vytvoření silné značky,
- nové a zajímavé produkty, které nemá konkurence,
- firma reprezentována silnými a známými lidmi,
- více peněz mezi lidmi,
- lepší servis centrály,
- eliminace neprofesionálů,
- lepší, kvalitnější a širší portfolio,
- poradce musí být respektovaným partnerem,
- kvalitní a hlavně kontinuální finanční vzdělávání,
- kultivace trhu.

10 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

10.1 Strategická analýza okolí firmy

10.1.1 Obecné okolí

10.1.1.1 Socioekonomický sektor

Ekonomické faktory

Situaci společnosti Partners především silně ovlivňuje současný a budoucí stav akciového trhu, trhu s nemovitostmi a další ukazatele jako např. inflace, kurzy, úrokové sazby, průměrná mzda, míra nezaměstnanosti a další.

Tabulka 4: Současné ekonomické údaje

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %
Hrubý domácí produkt	2. čtvrtletí 2010	2,4
Index spotřebitelských cen	září 2010	2,0
Míra inflace	září 2010	1,1
Průměrná mzda: nominální	2. čtvrtletí 2010	2,4
Průměrná mzda: reálná	2. čtvrtletí 2010	1,2
Míra nezaměstnanosti	k 30. 9. 2010	8,5 (podíl nezaměstnaných na celkové prac.síle)

Zdroj: Česká národní banka. Česká národní banka[online][cit. 5. listopadu 2010]Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>

Základní sazby ČNB:	2T Repo sazba	0,75%
	Diskontní sazba	0,25%
	Lombardní sazba	1,75%
	PMR	2,00% ⁵²

⁵² Česká národní banka. Česká národní banka[online][cit. 5. listopadu 2010]Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>

Tabulka 5: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

horizont	ve výši
3. čtvrtletí 2011	1,9%
4. čtvrtletí 2011	1,9%

Zdroj: Česká národní banka. Aktuální prognóza ČNB[online][cit. 12. Listopadu 2010]Dostupné z: < http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>

Tabulka 6: Další prognózy (HDP, 3M PRIBOR, kurz)

	Prognóza HDP	Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)	Prognóza kurzu
rok	ve výši	ve výši	ve výši
2010	1,6 %	1,2 %	25,4
2011	1,8 %	1,4 %	24,3
2012	2,9 %	2,2 %	23,9

Zdroj: Česká národní banka. Aktuální prognóza ČNB[online][cit. 12. Listopadu 2010]Dostupné z: < http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>

Sociální faktory

Začala nám nová koncepce obchodu – poradenství a spojení. Prodávat dnes znamená s kupujícím se spojit. Vztahy se zákazníky se už neuzavírají pouze jednorázově. Obchodování vyžaduje dlouhodobý vztah s klienty. Zákazník nemusí chtít nabízené zboží nebo služby hned dnes, ale kdykoli v budoucnu se může rozhodnout. Obchodník proto musí být připraven, aby jeho požadavek mohl kdykoli uspokojit. Jinak má zákazník možnost okamžitě vyhledat někoho jiného.

Současní zákazníci se vyznačují tím, že jsou stále pohodlnější, chtějí být obslouženi stále kvalitněji a rychleji. Jsou při nákupu stále obezřetnější, jsou lépe informováni a více si uvědomují „cenu peněz“. Jsou racionálnější. Mají méně času na nákup a nechtějí čekat, jsou proto ochotnější zaplatit za doprovodné služby. Mnohem více využívají, a i zneužívají svých

zákonných výhod a reklamují i to, co nelze považovat za reklamaci. A hlavně všechny tyto změny chování zákazníků jsou stále rychlejší.

10.1.1.2 Technologický sektor

Prostřednictvím IT a technologií dává společnost Partners finančnímu poradenství nový rozměr. Vyvíjí komplexní software pro finanční plánování. Každý klient tak prostřednictvím svého poradce dostane ucelený plán svých osobních nebo rodinných financí. Budují clientský webový portál.

Pro existenci společnosti Partners jsou velmi významné špičkové informační systémy:

- nový, propracovaný online informační a databázový systém na evidenci smluv, poradců, klientů a vyplácení provizí,
- do stejného systému může nahlížet centrála, vedoucí pracovník i poradce,
- poradce vidí podrobnosti o svých klientech, realizovaných smlouvách včetně veškeré naskenované dokumentace, vyplacených provizí i aktuální stav nově realizované produkce,
- poradce má k dispozici online systém reklamací smluv a provizí,
- poradcům jsou k dispozici srovnávací a analytické nástroje,
- k dispozici je objednávkový systém korporátních i partnerských materiálů,
- systém obsahuje přehledný informační servis aktualit od poradců, z trhu i z centrály,
- poradcům je k dispozici komplexní dokumentový server obsahující naprosto vše potřebné pro kvalitní práci.

10.1.1.3 Vládní sektor

Fungování společnosti Partners silně ovlivňují aktivity vlády včetně souvisejících orgánů a institucí (centrální banka, burzy atd.). Politické trendy týkající se zahraničního obchodu nebo mezinárodních organizací nejsou pro společnost Partners For Life Planning určující, protože tato firma působí v České republice. Důležitá pro oblast finančního poradenství bude důchodová reforma, kdy se předpokládá nárůst klientů, kteří budou potřebovat finančního poradce.

Zabezpečení ve stáří, v případě invalidity a při úmrtí živitele zajišťuje systém důchodového pojištění, ten ale už několik let potřebuje změny. Proto se mluví o reformě důchodového systému jako o klíčovém tématu.

Proč je nutná změna důchodového systému?

Současný důchodový systém nedokáže čelit dopadům demografického vývoje, kterými jsou především:

- prodlužující se střední délka života,
- růst podílu starších osob na celkové populaci,
- růst počtu důchodců při současném poklesu počtu ekonomicky aktivních.

Základní důchodové pojištění je především v důsledku očekávaného demografického vývoje dlouhodobě finančně neudržitelné.

Jak bude vypadat důchodová reforma ve třech etapách?

- První etapa – změna parametrických změn základního důchodového pojištění.
- Druhá etapa – změna financování základního důchodového pojištění a soukromých důchodů (penzijní připojištění, životní pojištění).
- Třetí etapa – možnost volby pojištěnců částečně se vyvázat ze základního důchodového systému do soukromého systému.⁵³

10.1.2 Oborové okolí

10.1.2.1 Vliv odběratele

Protože předmětem činnosti společnosti Partners je poskytování finančního poradenství, odběrateli této služby jsou koneční zákazníci. Nejčastějšími zákazníky jsou domácnosti, jednotlivci a podnikatelé. Významnou část tvoří také korporátní klientela.

⁵³ Finance.cz. Postup důchodové reformy [online]Dostupné z: < <http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/postup-duchodove-reformy/>>

10.1.2.2 Vliv dodavatele

Z hlediska předmětu činnosti společnosti Partners lze za dodavatele považovat finanční instituce, s nimiž společnost spolupracuje.

Obchodními partnery jsou v současné době tyto společnosti:

- **společnosti poskytující penzijní připojištění:** AEGON Penzijní fond a.s., AXA penzijní fond a.s., ČSOB Penzijní fond Stabilita a.s., Generali penzijní fond, ING Penzijní fond a.s., Penzijní fond České spořitelny a.s., Penzijní fond Komerční banky a.s.,
- **společnosti poskytující životní pojištění:** AEGON Pojišťovna a.s., Aviva životní pojišťovna a.s., AXA životní pojišťovna a.s., Česká podnikatelská pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna a.s., Generali pojišťovna a.s., ING Životní pojišťovna N. V., pobočka pro Českou republiku, Pojišťovna České spořitelny a.s., Triglav pojišťovna a.s., UNIQA pojišťovna a.s.,
- **společnosti poskytující neživotní pojištění:** Česká podnikatelská pojišťovna a.s., AXA pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna a.s., Generali Pojišťovna a.s., Triglav pojišťovna a.s.,
- **společnosti poskytující hypoteční a spotřebitelské úvěry:** Česká spořitelna a.s., Hypoteční banka a.s., Komerční banka a.s., LBBW Bank CZ a.s., Raiffeisenbank a.s., UniCredit Bank Czech Republic a.s., Volksbank CZ a.s.,
- **společnosti poskytující stavební spoření a úvěry ze stavebního spoření:** Modrá pyramida stavební spořitelny a.s., Raiffeisen stavební spořitelny a.s., Stavební spořitelna České spořitelny a.s., Wüstenrot stavební spořitelna a.s.,
- **společnosti poskytující leasingy a úvěry na auto:** ESSOX s.r.o.,
- **společnosti zabývající se investicemi a spořicími účty:** AXA investiční společnost a.s., CONSEQ Investment Management a.s., HSBC Bank plc, ING Bank N. V. a.s., Investiční společnost České spořitelny a.s., Pioneer investiční společnost a.s., REICO investiční společnost České spořitelny a.s., Safina a.s.,
- **společnosti zabývající se získáváním dotací z EU a státního rozpočtu:** Finep CZ a.s., Grant Help s.r.o., NRZP.⁵⁴

⁵⁴ Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zpráva_partners_2009.pdf>

10.1.2.3 Stav soupeřivosti

Finančním poradenstvím se na českém trhu zabývá mnoho společností např. OVB Allfinanz, a.s., AWD, s.r.o., Broker Consulting, a.s., Fincentrum, a.s., Kapitol, a.s., ZFP akademie, a.s., DataLife, s.r.o., atd. Počet konkurentů v odvětví je však relativně stabilní.

Společnost **OVB Allfinanz, a.s.** je firma s největším podílem na trhu finančního poradenství. Jejich slabými stránkami je nechuť vyvíjet exkluzivní produkty, nabízejí jen to, co má trh. Dále zde neexistují pevně stanovená povyšovací kritéria, povyšuje jednoduše pouze ředitel. Cílem finančního poradce je uzavřít s klientem nějakou smlouvu a dále existuje již omezený následný servis či péče o klienty.

Organizace **AWD, s.r.o.** má v porovnání s konkurencí velmi drahé produkty a nereálný kariérový plán. Společnost je známá tzv. vymýváním mozků. Pokud se chce člověk stát finančním poradcem, musí ihned ukončit stávající povolání a následují 2 měsíce intenzivního školení. Za každého přivedeného člověka dostane poradce finanční odměnu.

Broker Consulting, a.s. se vyznačuje tím, že odejít z této společnosti je velmi obtížné ba téměř nemožné, což také o něčem vypovídá. Svou velikostí je to velmi malá firmička.

Doménou společnosti **Fincentrum, a.s.** je přetahování lidí z jiných poradenských organizací. Velkým mínusem je také neexistence jakéhokoli zaškolovacího systému.

Organizace **Kapitol, a.s.** se nezabývá ani hypotékami ani investicemi. Spolupracuje pouze s pojišťovny.

Společnost **ZFP akademie, a.s.** je založena na samospotřebitelském systému.

Firma **DataLife, s.r.o.** je srovnatelná se společností Kapitol.

10.1.2.4 Hrozba náhražek

Partners vyvíjejí ve spolupráci s předními světovými finančními ústavy exkluzivní finanční produkty, jež mají poradci Partners k dispozici vedle běžně nabízených nástrojů. Jejich výraznou konkurenční výhodou jsou nižší poplatky a vyšší efektivita ve srovnání s jinými nabídkami na trhu. Tímto způsobem společnost bojuje s problémem hrozby náhražek.

10.1.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru

Finančním poradenstvím se na českém trhu zabývá již mnoho společností např. OVB, AWD, Broker Consulting, Fincentrum, Kapitol, ZFP, Datalife, atd. Počet těchto společností je relativně stabilní.

Společnost Partners staví svoji pozici na loajalitu zákazníků a preferenci této značky od klientů. Další firmy samozřejmě mají možnost vstoupit do odvětví, ale je to vcelku náročné, protože stávající společnosti víceméně pokrývají celý trh.

10.1.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy pomocí modelu 7

„S“

Strategie

Strategii společnosti Partners lze shrnout do sloganu: „Finanční poradenství jinak“. Filozofie Partners je postavena na radikální otevřenosti vůči klientům. Poradenský trh dosud těžil z informační asymetrie – klienti finančních institucí neměli dostatek informací, podle nichž by mohli posoudit výhodnost či nevýhodnost doporučovaných finančních produktů či správnost navrhovaných řešení.

Partners poskytuje svým poradcům i klientům nejaktuálnější informace z finančních trhů a dává jim k dispozici i další podklady pro kvalifikované rozhodování. Publikují v předních českých médiích a provozují vlastní finanční web Finmag.cz a vydávají časopis Finmag – finanční magazín, kde otvírají i témata, o nichž se dosud v zájmu zachování růstu finančního trhu raději pokrytecky mlčelo.

Struktura

Organizační struktura společnosti je tvořena jednotlivými funkčními útvary, jak vyplývají ze schváleného organizačního schématu společnosti. (viz příloha A)

Systémy

Prostřednictvím IT a technologií dává společnost Partners finančnímu poradenství nový rozměr. Vyvíjí komplexní software pro finanční plánování. Každý klient tak prostřednictvím svého poradce dostane ucelený plán svých osobních nebo rodinných financí. Budují clientský webový portál.

Styl práce vedení

Ve společnosti Partners je využíván styl samořízení, jakožto málo formalizovaný styl založený na skutečnosti, že management společnosti se ke svým zaměstnancům (finančním poradcům) chová jako k rovnocenným partnerům.

Spolupracovníci

Nestačí mít lidi, je třeba mít správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností. Poradci u Partners dostávají v oblasti vzdělávání maximální možný servis. Školitelé představují spojení dlouholeté úspěšné praxe, dokonalé znalosti tuzemského trhu a evropského know-how. Kontinuální vzdělávání vnitřní sítě poradců je jedním ze základních stavebních kamenů společnosti.

Management společnosti:

Ing. Kateřina Palková – generální ředitelka, Ing. Martin Vícha – výkonný ředitel, Ing. Tomáš Prouza – ředitel úseku péče o klienty, Pavel Kohout – ředitel úseku strategie, Ing. Vlastimil Divoký – ředitel marketingu a obchodu, PR a komunikace, Ing. Petr Bartoš – ředitel úseku operations.

Schopnosti

Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba kvalitního poradenství běžnému člověku.

Sdílené hodnoty

Společnost uznává hodnoty: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. Partners zajímá člověk a jeho životní cíle.

11 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOST SPOLEČNOSTI PARTNERS

Klíčové faktory, které v současné době nejvíce ovlivňují konkurenční schopnost společnosti Partners:

- **velikost podniku**

Společnost Partners se za dva roky své existence vypracovala na lídra trhu v České republice se stabilním zázemím.

- **finanční síla podniku**

Obrat v roce 2009 byl 810 000 000 Kč.

- **technické vybavení podniku**

Prostřednictvím IT a technologií dává společnost finančnímu poradenství nový rozměr. Každý klient prostřednictvím svého poradce dostane ucelený plán svých osobních nebo rodinných financí.

- **úroveň výzkumu a vývoje**

Společnost vyvíjí komplexní software pro finanční plánování a budují klientský webový portál.

- **produktivita práce**

Počet aktivních poradců evidovaných k 31. 12. 2009 byl 1 727, počet klientů evidovaných k 31. 12. 2009 byl 129 581, počet uzavřených smluv v roce 2009 byl 142 414, tzn. že na 1 poradce za rok 2009 připadá 75 klientů a 82,5 uzavřených smluv.

- **kvalifikace zaměstnanců**

Školitelé představují spojení dlouholeté úspěšné praxe, dokonalé znalosti tuzemského trhu a evropského know-how. Kontinuální vzdělávání vnitřní sítě poradců je jedním ze základních stavebních kamenů společnosti. Ve vedení společnosti stojí odborníci s dlouholetou praxí.

- **image podniku (značka)**

Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. Silná značka je obecně vnímána pozitivněji, otevírá dveře k obchodním partnerům i klientům.,

- **kvalita služeb, jejich spolehlivost**

Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba kvalitního poradenství běžnému člověku.

- **služby zákazníkům**

Programy pro klienty:

- Bydlení – za základě analýzy možností klienta navrhnou optimální způsob, jak řešit bydlení.
- Jistota pro vás i vaši rodinu – poradí vám, jak zabezpečit sebe či svou rodinu v případě neočekávaných životních událostí.
- Spokojené stáří – pomůžou vám zajistit si finanční prostředky pro udržení životního standardu v důchodovém věku.
- Vysněná dovolená či nové auto – společně s vámi najdou možnost, jak vytvářet finanční rezervy pro naplnění vašich cílů a jak tyto prostředky efektivně zhodnocovat.
- Peníze pro děti – ukáží vám, jak co nejvíce usnadnit vašim dětem start do života (pokrytí nákladů na vzdělání, bydlení atd.).
- Stát se investorem – zprostředkují vám investice na finančním trhu pomocí různých investičních nástrojů.
- Ochrana vybudovaných hodnot – rádi vám doporučí vhodné pojištění majetku, odpovědnosti, právní ochrany apod.
- Zaplatit méně na daních – ukáží vám možnosti, jak významně ušetřit na daních.⁵⁵

- **intenzita a kvalita propagace**

V roce 2007 společnost realizovala první skutečnou reklamní kampaň v oboru finančního poradenství. A navázali na ni i v roce 2008 a 2009. V roce 2008 využili mimo jiné out of home médií, internetové a tiskové reklamy a především prezentace

⁵⁵ Partners For Life Planning. Produkty-Partners [online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/produkty/>>

značky Partners prostřednictvím sponzoringu časomíry před Událostmi na ČT 1. Partners je historicky první finančně poradenská firma, která vstoupila s reklamní kampaní také na televizní obrazovky. V roce 2009 natočili reklamní spot s názvem „důvěra“, který se objevuje na obrazovkách ČT 1.

- **cenová politika**

Výraznou konkurenční výhodou Partners jsou nižší poplatky a vyšší efektivita ve srovnání s jinými nabídkami na trhu.

- **podniková filozofie**

Filozofie Partners je založena na myšlence celoživotního partnerství klienta a finančního poradce. Dobrý finanční poradce by měl být člověk, na kterého se klient může dlouhodobě skutečně spolehnout, kterému lze věřit. Nejdůležitější je vytvořit si s klientem dlouhodobý vztah, založený na férovosti, otevřenosti a slušnosti.

- **Partners banka**

Péče o zákazníka je u Partners zcela komplexní, v roce 2010 jim proto bude k dispozici Partners Banka a Partners supermarket fondů, klient tak bude mít vše pod jednou střešou a zcela bez starostí.

- **EFPA**

EFPA Europe je největší a nejvíce respektovanou evropskou organizací, která se zabývá zvyšováním kvality, kreditu a profesionality poskytování služeb v oblasti finančního poradenství a finančního plánování. Cílem vzdělávacího kurzu pod patronací společnosti Partners, bude poskytovat účastníkům kurzu teoretické a praktické odborné znalosti, potřebné pro výkon profese právě v oblasti finančního poradenství a finančního plánování.⁵⁶

- **produktové portfolio**

Partners poskytuje svým poradcům i klientům nejaktuálnější informace z finančních trhů a dává k dispozici i další podklady pro kvalifikované rozhodování, a to v těchto oblastech: cestovní pojištění, dotace z fondů EU a státního rozpočtu, fondy životního cyklu, havarijní pojištění, hypoteční úvěry, investiční úvěry pro firmy a podnikatele,

⁵⁶ Partners For Life Planning. Náborová brožura[online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>>

investiční úvěry pro společenství vlastníků bytových jednotek a bytová družstva, leasing, otevřené podílové fondy, penzijní připojištění se státním příspěvkem, platební a kreditní karty, podnikatelské úvěry, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, pojištění majetku a odpovědnosti podnikatelů, pojištění nákladů na veterinární léčbu, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, pojištění podnikatelských rizik, pojištění právní ochrany, pojištění proti úpadku cestovních kanceláří, překlenovací úvěry ze stavebního spoření, spořicí účty, spotřebitelské úvěry, stavební spoření, úvěry ze stavebního spoření, úrazové pojištění, zdravotní pojištění, životní pojištění.

12 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI ZA ROK 2009

Tabulka 7: Výsledky hospodaření společnosti Partners za rok 2009 (čísla evidovaná k 31. 12. 2009)

výnosy	839 983 000 Kč
počet klientů	129 581
sjednaných smluv	142 414
aktivních poradců	1 727
produktů v nabídce	217
obchodních partnerů	46
zaměstnanců centrály	64

Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zpráva_partners_2009.pdf>

Rok 2009 byl rokem expandujícím. Partners rostli ve všech číslech. Počet klientů dosáhl čísla 129 581, což znamenalo oproti roku 2008 meziroční nárůst o 40 %. I přes pokračující finanční krizi poradci uzavřeli 142 414 nových smluv, to je o 35 % více než v roce 2008. Rostoucí trend pokračoval i v rozšiřování nabídky obchodních partnerů a produktů pro naše klienty.

12.1 Struktura zprostředkovaných obchodů v roce 2009

Ve struktuře zprostředkovaných obchodů v roce 2009 nedošlo k významným změnám. Rozložení produktového portfolia je vyvážené a jeho změny, oproti minulým rokům, se pohybují okolo pěti procent. (viz příloha B)

12.2 Vybrané účetní výkazy Partners

12.2.1 Rozvaha Partners 2009 (viz příloha C)

12.2.2 Výkaz zisků a ztrát Partners 2009 (viz příloha D)

12.2.3 Cash-flow Partners 2010 (viz příloha E)

12.3 Hlavní poměrové ukazatele společnosti Partners

12.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí platební schopnost podniku.

Ukazatel okamžité likvidity = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období (2008)
Krátkodobý finanční majetek	74 190	26 122
Krátkodobé závazky	127 396	70 288
Ukazatel okamžité likvidity	0,5824	0,3716

Optimální rozmezí pro ukazatel okamžité likvidity je 0,6 - 1, tzn. že v běžném účetním období byl ukazatel okamžité likvidity přijatelný, ale v minulém účetním období byl tento ukazatel velmi nízký.

Ukazatel pohotovosti likvidity = (krátkodobý finanční majetek+krátkodobé pohledávky)/krátkodobé závazky

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období (2008)
Krátkodobý finanční majetek	74 190	26 122
Krátkodobé pohledávky	61 230	78 394
Krátkodobé závazky	127 396	70 288
Ukazatel pohotovosti likvidity	1,063	1,487

Optimální rozmezí pro ukazatel pohotovosti likvidity je 1 - 1,5, tzn. že hodnoty ukazatele jsou pro obě období přijatelné.

Ukazatel běžné likvidity = celá oběžná aktiva/krátkodobé závazky

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Celá oběžná aktiva	141 157	107 286
Krátkodobé závazky	127 396	70 288
Ukazatel běžné likvidity	1,108	1,5264

Optimální rozmezí pro ukazatel běžné likvidity je 1,5 – 2,5, tzn. že ukazatel běžné likvidity byl přijatelnější v minulém účetním období.

12.3.2 Ukazatele aktivity

Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme, jak firma využívá svá aktiva a jak efektivně hospodaří s majetkem.

Doba obratu zásob=(zásoby x 365)/tržby

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období (2008)
Zásoby	4 460	1 494
Tržby	838 984	625 668
Doba obratu zásob	1,9403 dní	0,8716 dní

Optimální rozmezí doby obratu zásob je 15 – 20 dní, tzn. že firma nemá zbytečně vázané peníze v zásobách.

Doba obratu pohledávek=pohledávky/(tržby/365)

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Pohledávky	62 507	79 670
Tržby	838 984	625 668
Doba obratu pohledávek	27,1937 dní	46,4776 dní

Doba obratu pohledávek je v obou letech vysoká, prodlužuje se cyklus vystavení pohledávky a její úhrady, což má negativní vliv na úvěrovou politiku.

12.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti=celkové závazky (cizí zdroje)/celková aktiva

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Cizí zdroje	188 741	101 260
Celková aktiva	241 459	141 893
Ukazatel zadluženosti	0,7817	0,7136

Optimální rozmezí ukazatele zadluženosti je 0 – 0,7, tzn. že ukazatel zadluženosti je v obou letech přijatelný. Lepší byl však v minulém účetním období.

Podíl vlastního kapitálu= vlastní kapitál (zdroje)/ cizí kapitál

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Vlastní kapitál	52 658	39 308
Cizí zdroje	188 741	101 260
Podíl vlastního kapitálu	0,279	0,3882

Optimální rozmezí podílu vlastního kapitálu je 0,5 – 0,6, tzn. že podíl vlastního a cizího kapitálu není příliš rovnoměrný. Velkým rozdílem převažuje cizí kapitál.

12.3.4 Ukazatele rentability

Zisková marže= čistý zisk/tržby

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Čistý zisk	13 350	17 832
Tržby	838 984	625 668
Zisková marže	0,0159	0,0285

Zisková marže je v obou letech přijatelná.

Výnos na aktiva=čistý zisk/celková aktiva

	Běžné účetní období (2009)	Minulé účetní období(2008)
Čistý zisk	13 350	17 832
Celková aktiva	241 459	141 893
Výnos na aktiva	0,0553	0,1257

Optimem u výnosu na aktiva je kladné číslo, čím je číslo větší, tím je to lepší. Výnos na aktiva byl příznivější v minulém účetním období.

13 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PARTNERS

Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Partners

Silné stránky	Slabé stránky
<p>poskytování komplexních, objektivních a individuálních služeb,</p> <p>zajištění kvality na všech stupních,</p> <p>budování a ochrana značky,</p> <p>mediální rozšiřování povědomí o značce Partners,</p> <p>rozšiřování a vylepšování portfolia produktů a partnerů,</p> <p>jednotný a standardizovaný vzdělávací systém,</p> <p>komplexní software pro finanční plánování,</p> <p>interní magazín – jsmePartners,</p> <p>spotová TV kampaň,</p> <p>TV projekt – Krotitelé dluhů,</p> <p>akciový program pro manažery,</p> <p>rozvoj služeb korporátního pojištění,</p> <p>Prometeus – informační systém centrály pro evidenci smluv, poradců, provizí,</p> <p>analytické zázemí,</p> <p>kvalitní distribuční vztahy s obchodními partnery,</p> <p>akademie finančního poradenství,</p> <p>spolupráce s vysokými školami,</p> <p>intenzivní zapojení poradců a manažerů do strategického rozhodování.</p>	<p>malá společenská prestiž finančního poradenství v českých zemích,</p> <p>neprofesionální poskytování služeb některých finančních poradců,</p> <p>nejistota dosažení slibovaných výnosů,</p> <p>poradce zná dobře jen obchodované finanční produkty,</p> <p>doporučování produktů podle statistiky,</p> <p>hromadné vypovídání dosud uzavřených smluv a uzavírání zcela nových na stejné finanční produkty,</p> <p>většina poradců nabídne stejné nebo obdobné portfolio,</p> <p>zklamání očekávání klientů,</p> <p>nedostatek řídicího talentu a zkušeností některých pracovníků,</p>

Příležitosti	Hrozby
<p>rozvoj projektu Partners bankovní služby, rozšíření klientských center do dalších měst, zahraniční expanze, FIP II – klientský a finančně plánovací systém, EFPA – evropský systém vzdělávání a certifikace finančních poradců, zahájení činnosti Partners investiční společnosti, Service agent – projekt následného servisu a péče o klienta, vytvoření aktivního call centra, Partners web TV, celostátní reklamní kampaň zaměřená na edukaci veřejnosti, nové firemní weby na společném redakčním systému, nový jednotný vizuál klientských center, regionálních poboček a vzdělávacích center, Watchdog 2.0 – nový komplexní systém kontroly kvality, kniha o finančním plánování ve spolupráci s Computer Press, otevření magisterského oboru na provozně ekonomické fakultě MZLU pod záštitou Partners, příprava zahraniční expanze a spuštění příhraniční spolupráce se Slovenskem, zajištění kvalitního náboru, další profesionalizace.</p>	<p>nepříznivá situace na spotřebitelském trhu, fluktuační kvalifikovaných pracovníků, rostoucí zadluženost domácností, krach významných obchodních partnerů, nekontrolované zvyšování vládního dluhu, finanční krize, nasycení trhu službami finančního poradenství, zrušení státní podpory stavebního spoření, zprůsnění podmínek poskytování úvěrů bankami, nestandardní praktiky některých úvěrových firem, legislativní změny, zcizení know-how, růst vstupních poplatků produktů, stále se měnící potřeby a vkus klientů,</p>

14 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY

14.1 Exkluzivní finanční produkty

Partners vyvíjejí ve spolupráci s předními světovými finančními ústavami exkluzivní finanční produkty, jejichž výraznou konkurenční výhodou jsou nižší poplatky a vyšší efektivita oproti srovnatelným nabídkám na trhu. Velké finanční instituce společnost Partners chápou jako rovnocenné partnery. Líbí se jim filozofie, zaměřená na dlouhodobý vztah s klientem.

Poradci zatím vždycky stáli před dilematem - buď klientovi nabídnout provizně výnosný produkt a nechat se za svoji práci dobře zaplatit, nebo ušetřit peníze klientovi a spokojit se se symbolickou odměnou. Společně s partnerskými společnostmi našli Partners řešení výhodné pro klienta i poradce - už žádné kompromisy, už žádné předražené finanční produkty.

Partners Exclusive Products:

- nízkonákladové investiční životní pojištění,
- slevy na standardních produktech,
- speciální rodinné úrazové pojištění,
- partners: supermarket fondů,
- pravidelné investice nové generace,
- partners banka.

14.2 Špičkový analytický servis

Společnost Partners je první finančně-poradenskou společností, která klade důraz na špičkový analytický servis pro své finanční poradce. Zároveň zavádí plošnou kontrolu kvality poskytovaného poradenství.

K dispozici mají poradci analytické oddělení srovnatelné se zázemím velkých finančních institucí. Analytický tým poradcům pomáhá udržovat si neustálý přehled o ekonomickém dění."

Analytický tým je složen z profesionálů s bohatými zkušenostmi:

Kateřina Palková – výkonná ředitelka

Maturovala na Chesapeake High School v Marylandu. Vystudovala VŠE v Praze a v roce 2007 končí MBA na Nottingham Trent University. Řídila odbor vnějších vztahů Komise pro cenné papíry. Pracovala v Pioneer Investments.

Motto: „ Každý máme svého klienta. Klienty centrály jsou finanční poradci, a ti musí být s jejím servisem spokojeni.“

Tomáš Prouza – ředitel pro rozvoj a péči o klienty

Vystudoval VŠE v Praze a na britské Open University získal MBA. Pracoval v nadaci Patriae. Spoluzaložil a řídil server Peníze.cz. Byl náměstkem ministra financí odpovědným za finanční trhy a mezinárodní vztahy.

Motto: „ Otevřenost, poskytování všech informací a poctivý přístup ke klientům se vždy vyplatí.“

Pavel Kohout – ředitel pro strategii

Působil jako člen sboru poradců ministra financí B. Sobotky. Byl členem konzultačního týmu Vlastimila Tlustého. Je zakládajícím členem Institutu pro politiku a ekonomiku.

Motto: „ Vědět znamená mít moc. Rozumět financím znamená mít možnost ovlivnit vlastní finanční budoucnost.“

Dušan Šídlo – vedoucí analytického oddělení

Analytik pojištění a komentátor aktuálního dění na pojistném trhu v médiích. Jako jeden z prvních publikoval články o pojištění na finančních serverech, autor komentářů a analýz pro HN, Ekonom, MF Dnes, Lidové noviny, Osobní finance, Pojistný obzor, www.investujeme.cz, www.fincentrum.cz.

Motto: „ Konec předražených investičních pojištění.“

Jan Majer – ředitel PR a komunikace

Motto: „ Vztah k lidem se navazuje a rozvíjí mnohem lépe, když máte média na své straně. Postarám se, aby naši poradci měli dveře vždy otevřené.“

David Pokorný – vedoucí oddělení marketingu a řízení distribuční sítě

Motto: „ Budu se osobně zajímat o práci poradců i vedoucích a zjišťovat, co by jim usnadnilo život.“

Radim Lukeš – odborný poradce

Motto: „ Ukáži vám cestu k úspěchu. Ukáži vám, jak budovat vlastní firmu. Ukáži vám, jak se stát Partnerem.“

Petr Borkovec – odborný poradce

Motto: „ Finanční trh má obrovský potenciál pro budoucí schopné manažery a podnikatele. Dáme vám know-how, zázemí a podporu, díky čemuž dokážete tohoto potenciálu využít.“

14.3 Značka Partners

Společnost Partners se na veřejnosti prezentuje především prostřednictvím svých webových portálů [www. partners.cz](http://www.partners.cz) a www.finmag.cz. Hlavním zdrojem interních informací je on-line aplikace Prometheus, která poradcům i zaměstnancům zajišťuje organizované aktuality, přehledy, statistiky, reklamační chat, objednávkový systém korporátních materiálů a mnoho dalších funkcí. Dalším podpůrným zdrojem je týdeník Partners News.

Společnost se prezentuje i v různých médiích. Natočili reklamní spot s názvem „Důvěra“, na jehož vzniku se podílel renomovaný režisér a kameraman F. A. Brabec. Hlavním cílem bylo zvýšit povědomí o značce Partners a o finančním poradenství obecně. Televizní reklamní kampaň se rozhodli umístit na veřejnoprávní televizi ČT 1, která je nejvíce afinitní k cílové skupině a reklamní spoty nasazuje pouze v hlavním vysílacím čase, což bylo záměrem. Ve spolupráci s ČT 1 Partners v roce 2009 uskutečnili i dlouho připravovaný unikátní projekt České televize s poradci Partners – Krotitelé dluhů, který reaguje na stále rozšířenější jev naší současnosti – zadlužování osob a domácností.

Jako podpůrná média společnost využili inzerci v tisku a především billboardy. Tento outdoorový formát se objevil v Praze, Brně, Ostravě, Pardubicích, Českých Budějovicích nebo také na D1. Na dálnici Partners pronajali také megaboard o rozměru 240 m². Již od roku 2007 provozují celoplošný polep na tramvaji v Brně. Tisková inzerce proběhla v denících MF Dnes, Lidové noviny, Hospodářské noviny či Metro. Z magazínů vybrali Profit, Reflex nebo Týden.

Mimo jiné byla společnost Partners vidět díky sponzoringu, charitativním a sportovním projektům. Byli partnery v prestižním golfovém turnaji špičkových finančníků a vrcholových manažerů bankovních domů Bank of the Green za účasti Václava Klause a v sérii čtyř turnajů pro top manažery a majitele středních a velkých firem za účasti významných osobností. Partners přispěli finanční částkou 100 000 Kč na dětský domov v Žatci na podporu dětí odcházejících do života, na středisko výcviku vodících psů pro nevidomé, jejichž snahou je pomoci k nezávislosti lidem se zrakovým postižením. Mezi další významné aktivity společnosti Partners patří spolupráce s vysokými školami. V roce 2009 Partners byli hlavním partnerem Provozně ekonomické fakulty MZLU v Brně a významným partnerem fakulty Financí a účetnictví VŠE v Praze. Záměrem spolupráce Partners s vysokými školami bylo propojit podnikatelský s akademickým sektorem a přiblížit tak k sobě praxi a teorii.⁵⁷

Shrnutí Partners Brand:

- pořad Krotitelé dluhů,
- celoroční reklamní kampaň,
- reklama v TV – 30 sekund spot,
- Pavel Kohout – nejznámější ekonom v ČR,
- dle výzkumu factum ingenio: nejznámější brand v oboru.

14.4 Vlastní Partners banka

Partners Bankovní služby představují unikátní spojení finančního plánování a osobního poradenství Partners a bankovních produktů a služeb UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

⁵⁷ Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocnizprava_partners_2009.pdf>

Proč Partners bankovní služby?

- Profesionální finanční poradci Partners zajišťují pro své klienty komplexní péči o jejich finance. S využitím Partners bankovních služeb může mít klient ucelený přehled o všech svých finančních operacích.
- Partners bankovní služby nabízejí širokou škálu prakticky nastavených produktů za atraktivní ceny: Konto Partners obsahující všechny potřebné základní produkty, spořicí účet úročený až do výše 3 % ročně i úvěrové produkty s předschválenými limity pro věrné klienty Partners.
- UniCredit Bank je velkou mezinárodní finanční institucí, která má silné kořeny ve 22 evropských zemích a dlouhou tradici bankovních služeb. Na českém trhu patří mezi pětici největších bank.
- UniCredit Bank připravila ve spolupráci se společností Partners produkty a služby pokrývající běžné potřeby klientů. Nabídku pod hlavičkou Partners bankovních služeb bude UniCredit Bank dále rozvíjet také na základě přímé zpětné vazby od finančních poradců Partners.
- Klient využívající Partners bankovní služby může počítat se spolehlivým servisem ze strany svého finančního poradce, klientských center Partners i široké pobočkové sítě UniCredit Bank a servisních telefonních linek obou společností.

Produkty:

Konto plus

Partners přináší nejlépe úročený běžný účet na českém trhu se sazbou 1,5 % ročně.

Konto Partnes Plus je určeno pro klienty, kteří potřebují okamžitě disponovat s větší hotovostí, často provádějí finanční transakce a zároveň požadují co nejvyšší zhodnocení. Cena je 139 Kč měsíčně.

Konto Partners

Konto Partners je balíček šitý na míru klientům Partnes, kteří se zodpovědně starají o své finance. Obsahuje vše, co od svého konta mohou klienti očekávat: spořicí účet, kvalitní embosovanou debetní kartu, kontokorent, výběry z bankomatů, přímé bankovníctví,

elektronické transakce, SMS o změnách zůstatku na účtu i mnoho dalšího. To vše za 89 korun měsíčně.

Spořicí účet

Klient Partners bankovních služeb ví, že na své nenadálé výdaje by měl mít vždy po ruce dostatečné úspory, které ale nebudou zatím jen ležet ladem, ale vydělávat úroky. Právě od toho je tu spořicí účet jakou součástí Konta Partners.

Výhody spořicího účtu:

- zřízení, vedení a zrušení spořicího účtu v ceně Konta Partners,
- zvýhodněná úroková sazba je až 3 % p.a.,
- komfortní a snadný převod finančních prostředků na spořicí účet prostřednictvím produktů přímého bankovníctví včetně vypořádání hotovosti peníze na spořicího účtu jsou ze zákona pojištěné, stejně jako na účtu běžném.

Kreditní karta

S čipovou embosovanou kreditní kartou Partners mohou dobří klienti Partners získat bez jakéhokoli dokladu předschválený úvěrový limit 50 tisíc korun. Využijí-li ke splacení bezúročné období (až 45 dnů), neplatí nic navíc.

Hypotéka

Garanci úrokových sazeb, rychlost, flexibilitu a výhodnou sazbu, to vše získají klienti s hypotékou Partners bankovních služeb.

Parametry hypotečních úvěrů:

- financování až 100 % z hodnoty zástavy,
- splatnost až 30 let,
- možnost fixace od 1 do 20 let,
- možnost využít účelových úvěrů i neúčelových úvěrů,
- financování výstavby či rekonstrukce bez dokládání faktur,
- poplatek za vyřízení hypotéky činí 0,8 % z výše úvěru, ale lze zvolit i tzv. bezpoplatkovou hypotéku (HÚ Plus),
- vedení úvěrového účtu vás vyjde na 150 Kč měsíčně.

Služby online

Se svým účtem mohou být klienti kdykoli ve spojení díky kanálům přímého bankovníctví. Součástí Konta Partners je totiž i v závislosti na klientových preferencích mobilní nebo internetové bankovníctví. Produkty Online Banking a Telebanking umožňují bezpečný a pohodlný přístup do banky 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Rozhodne-li se klient využívat internetové bankovníctví, přístup k účtu získá buď pomocí potvrzovacích SMS zpráv nebo skrze mobilní bezpečnostní klíč TOKEN. Zvolí-li si první variantu, s Kontem Partners získá 200 jednorázových přisupových SMS zpráv zdarma.⁵⁸

14.5 Potenciál trhu perspektivního oboru

Objem prostředků použitelných na finančním trhu v ČR vzrostl od roku 2006 z 2 500 mld. Kč na 3 700 mld. Kč. Téměř 70 % z těchto prostředků je stále neefektivně uloženo v bankovních depozitech. Pouze 7 % těchto prostředků je zainvestována v moderních investičních nástrojích kolektivního investování. A i těchto 7% je investováno velmi konzervativně a krátkodobě. Množství peněz investovaných dlouhodobě a dynamicky se v následujících pěti letech znásobí.

Výše hypotéky přepočtena na jednoho Čecha je 50 000 Kč. Průměr v EU je více než 300 000 Kč. Každý rok si lidé půjčí na koupi vlastního domu, bytu či rekonstrukci přes 100 mld. Kč.

Průměrná mzda v ČR je 23 000 Kč a průměrný důchod pouhých 9 000 Kč. Tento poměr se bude díky nefunkčnímu důchodovému systému a nepříznivému demografickému vývoji dále snižovat. V penzijním připojištění spoří přes 4 mil. účastníků. Průměrně mají naspořeno pouhých 43 000 Kč. Již generace dnešních čtyřicátníků, třicátníků a mladších si na vlastní důchod budou muset odkládat vyšší částky a pro udržení přerozdělovacího poměru 40% bude muset přijít penzijní reforma.

V roce 2008 se na provizích za zprostředkování finančních produktů vyplatilo téměř 30 mld. Kč. Do roku 2015 se objem vyplacených provizí zvýší na 70 mld. Kč.

Ve vyspělých zemích využívá služeb nezávislého finančního poradce přes 50% lidí. V Británii, Austrálii, Japonsku a USA téměř 90%. V ČR je to méně než 10% lidí.⁵⁹

⁵⁸ Partners For Life Planning. O Partners bankovních službách [online]Dostupné z: <<http://www.partnersbs.cz/cs/o-nas/predstavujeme-se/>>

14.6 Spolupráce s vysokým školstvím

Hlavním partnerem společnosti Partners je Provozně ekonomická fakulta na brněnské Mendelově univerzitě. Přednáší na ní někteří manažeři a ředitelé z Partners a mnoho absolventů úspěšně pracuje ve strukturách Partners. Největší novinkou je magisterský obor, který Partners ve spolupráci s PEF připravili, a který již získal potřebné akreditace a startuje na podzim tohoto roku. Jedná se o obor nazvaný Finance a investiční management a půjde o unikátní propojení studia s praxí. Pro výuku i praxi studentů Partners získali i obchodní partnery z řad finančních institucí, jako je UniCredit Bank, Pioneer Investment nebo AEGON.

14.7 Partners koupili server Peníze.cz

Partners dlouhodobě usilují o zvyšování finanční gramotnosti českých občanů. Kvalitní média, která přináší užitečné a aktuální články o osobních financích, jsou potvrzením této strategie. Peníze. CZ nabízí praktické servisní informace o světě financí, o všem, co se dotýká peněženek českých domácností.

Podle měření NetMonitor vzrostl za prvních 11 měsíců roku 2010 počet unikátních uživatelů Peníze. CZ o 71% na průměrných 144 000 měsíčně. Počet shlédnutých stránek v říjnu 2010 činil 1,5 miliónu, což je o 60% více než v roce minulém. Server Peníze. CZ je tak nejrychleji rostoucím portálem o osobních financích v České republice.⁶⁰

14.8 Hlavní konkurenční výhody dle společnosti Partners

Zásahu na úspěchu poradenství podle Partners má především nabídka exkluzivních produktů a pečlivá příprava finančních poradců Partners. Odborníci a analytici Partners v čele s Pavlem Kohoutem, Tomášem Prouzou a Dušanem Šídlm publikují v předních českých médiích i na finančním webu Finmag. cz a portálu Peníze.cz. Od roku 2008 se vybraní poradci účastní pořadu České televize Krotitelé dluhů.

⁵⁹ Partners For Life Planning. Náborová brožura[online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>>

⁶⁰ Partners For Life Planning. Partners kupují server Peníze.cz [online] Dostupné z: < <http://www.partners.cz/onas/press/24317/>>

15 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

PARTNERS

15.1 Reklamní dárky za doporučení klienta

Když konkrétního poradce doporučí sám zákazník, má to větší váhu. Jenže lidé nežijí proto, aby někomu jen tak doporučovali cizí služby. Mají úplně jiné starosti. Proto se poradce musí klientovi se svými službami nabídnout sám.

Aby zákazník něco doporučil nebo aby dal poradci kontakt na jiné lidi, je potřeba mu něco nabídnout jako protihodnotu. Každý chce něco za něco. Reklamní dárky jsou zde neocenitelnou pomocí k získávání dalších jmen. Poradce by však neměl s dárky zbytečně plýtvat a rozdávat je jen tak. Reklamní dárky by poradce poskytoval za jména potenciálních zákazníků.

15.2 Cena produktu na počátku schůzky

Poradci často přemýšlí, kdy mají během schůzky vyrukovat s cenou produktu. Často se snaží říci cenu až nakonec, protože si myslí, že až poté, co se zákazník dozví vše kladné, je nejnودnější doba na oznámení ceny. Myslím, že takovýto postup není dobrý, jelikož člověk si zapamatuje hlavně to poslední, a to je cena. Cena je většinou záporná emoční záležitost a záměrně ji dát na konec schůzky znamená snížit množství kladných vjemů.

Mnohem lepší je vyrukovat s cenou na začátku schůzky. Úplně nejlépe hned v první větě.

15.3 Vizitky

Při jakémkoliv setkání s lidmi by poradci měli všem rozdat své vizitky. Opravdu všem, i těm, kteří o ni nijak moc nestojí a většina ji také určitě zahodí.

Hlavní je, že se zvětšila pravděpodobnost, že až lidé budou něco potřebovat z daného oboru, třeba jen poradit, tak sáhnou po kontaktu.

Lidé si vždy vzpomenou na toho, koho mají nejlépe zafixovaného v paměti. Také si vzpomenou na toho, koho mají po ruce. Jinými slovy, obrátí se na toho, kdo vede nejmasovější „vizitkovou válku“.

15.4 Pozor na přemrštěné sliby

Znát zákazníka znamená vědět, co zákazník skutečně chce. On nechce jen služby. Touží i po uznání, respektu, spolehlivosti, zájmu o svou osobu, servis, pocit důležitosti, přátelství, pomoc, apod. Mít dobré vztahy se zákazníky, je důležité jak při budování, tak při udržování klientely. Kdo nevychází s lidmi, nepatří do obchodu.

Pozor na přemrštěné sliby. Pro nákup se zákazník rozhoduje často pod vlivem slibu vysokého přínosu produktu. Pravdivost slibu si však ověří až po nákupu. Hrozí tedy nebezpečí, že přílišné nadhodnocení přínosu daného produktu se poradci vrátí jako bumerang, a pak už kladné vztahy mezi poradcem a klientem nelze zachránit.

15.5 Poděkování klientovi

Cílem poděkování je klienta uklidnit. A také ujistit, že se na konkrétního poradce či firmu může i v budoucnu spolehnout.

Poděkování může být osobně, telefonem či písemně.

Důležité je zavolat co nejdříve – do tří dnů od prodeje. Výhodou telefonu je, že se můžeš zeptat na spokojenost s tvým produktem. Telefon má však i velkou nevýhodu, ne každý telefonát najde cíl.

Po dodání služeb by poradce měl zavolat zákazníkovi, jestli všechno proběhlo k jeho spokojenosti, jestli nemá ještě nějaké dotazy. Velmi často je výsledkem další nákup.

Dopis poštou je nejvýhodnější. Zavolat poradce může v nepravou chvíli, ale dopis čte ten druhý ve chvíli, kdy sám chce. Vždycky potěší, že si někdo na někoho vzpomněl.

15.6 Reklamace

Zákazníci uplatňující reklamaci jsou ti nejcennější z hlediska informací o tok, jak na tom poradce vlastně je. Ukazují mu, kde se ještě může zlepšit. Reklamace patří k největším šancím, jak prokázat svůj um a sílu osobnosti.

Jestliže s poradcem zákazník jedná hrubě, má to dva důvody. Buď má strach, nebo něco předstírá. Platí totiž, že některé lidi lze motivovat zastrašováním, a kupodivu to funguje.

Každá reklama je však i šance. Korektní vyřizování reklamací je nejlepší nástroj k oživení ústní propagandy.

I přes všechny řeči o tom, jak se kladně vyřízené reklama dají pozitivně využít k utužení loajality klientů, by se měl poradce snažit dosáhnout toho, aby neměl žádné stížnosti.

Servis zákazníků je skvělá činnost, protože prodávat někomu, komu již poradce dříve něco prodal, je několikrát lehčí, než hledat nového zákazníka.

15.7 Reklama na automobilu

Bohužel, je všeobecným pravidlem, že odpor proti firemním vozům opatřeným reklamou vzrůstá s výškou pozice ve firemní hierarchii.

Poradci a další zaměstnanci by měli používat reklamu své osoby a firmy neustále. Když někdo začíná kariéru, polepí si auto reklamou firmy (ale ne trabant – špatné auto s reklamou je antireklamou dané firmy). Po stranách a v zadu je nutné napsat velkými písmeny, čím se firma zabývá a telefon. Úplně nejlepší je vzadu mobilní telefon s výrobky firmy.

Navíc, všude se za reklamu platí. Platí se nejenom za výrobu reklamy, ale hlavně za zveřejnění reklamy – medium. To je vůbec největší položka v nákladech na reklamu. Ale reklama na autě je mobilní a zaměstnanci vůbec neplatí za uveřejnění. Platí se jen návrh, výroba fólií a polepení auta.

15.8 Recyklační nabídka

Poradce by se měl snažit postupovat tak, aby se nákup nestal jediným cílem, ale prvním krokem k dalšímu nákupu. Při nákupu by měl poradce poskytnout svému zákazníkovi podíl na příštím nákupu, zisk, slevu nebo prémiovou službu. Snižuje to možnost, že zákazník začne chodit ke konkurenci.

Pokud poradce nechá zákazníka, aby si koupil produkt a aby od něho odešel, aniž by obdržel nabídku výhodnějšího nákupu v budoucnu, přichází o budoucí obchody. Poskytnutím recyklační nabídky zvyšuje poradce pravděpodobnost, že se k němu opět vrátí. Když poradce rozdá hodně recyklačních nabídek, jeho tržby vzrostou.

Vrcholem recyklace je takový stav, kdy poptávka se vlastně šíří sama. Zákazníkům se vyplatí absolvovat další či vyšší nákupy.

15.9 Nezaměřovat se z počátku na nejbohatší

Velkou a hodně rozšířenou chybou je to, že si poradci myslí, že nejlepší je jít hned na začátku za těmi nejbohatšími.

Ti bohatí mají mnoho kontaktů a jsou opatrní. Také proto jsou bohatí. Začínající poradci ještě svůj obchod dobře neznají a mohou hodně zkatit. Měli by jít za svými nejbližšími. Ti momentální neznalosti prominou. Nemají tolik kontaktů, protože hodně jejich kontaktů jsou společné. Když je poradce ztratí, neztratí tolik jako u těch bohatých. Na svých nejbližších se poradci vyučí a pak s velkou sebejistotou přesvědčí i bohaté.⁶¹

15.10 Správná argumentace

Vždy, když poradce hovoří o multi-level-marketingu, objeví se pochybnosti, zda vše funguje tak, jak ukazuje. Pokud si klient nevzpomene na nějakou výhradu, poradce nemá danou věc vyřešenou. On si jen nevzpomněl, ale až jej poradce opustí, pak si na něco může vzpomenout a možná právě to by mohl být důvod, proč odmítne obchod.

Proto by měl poradce jmenovat všechny možné zápory a výmluvy ve svém obchodě a pak je všechny postupně s klientem probrat.

Nemám peníze

Tímto argumentem by měl poradce začít. Klient se totiž často stydí říci, že nemá peníze. Poradce mu zde ukazuje, jak se vydělávají peníze, a on nemá ani na vstup do systému ani na zakoupení produktu.

Poradce by měl argumentovat takto: Nepřišel jsem za tebou, protože máš peníze, ale protože je nemáš. Nabízím ti možnost, jak je vydělat. Samozřejmě nezbohatneš hned, ani to nepříjde samo. Je to práce jako každá jiná, ale časem budeš odměňován i za produkci lidí ve tvé struktuře a to už stojí za úvahu.

Nikdy by poradce neměl mluvit o tom, kolik si vydělá, když si klient pořídí jeho produkt nebo vstoupí do systému jako spolupracovník. Myslel by si totiž, že jedinou starostí poradce je, na něm vydělat.

⁶¹ Toman, I. Stroj na peníze, Bratislava:MASHA Press, 2008. 78 s. str. 51-72

Nemám čas

Vždy je něco za něco. Čas je protihodnota za peníze a lepší život.

Nasytí se trh

Tyto věty říká poradcům téměř každý: „Vždyť za chvíli v tom budou všichni. A kdo bude normálně pracovat? To musí jednou skončit.“

Takže:

- Nebude v tom každý. Většina klientů odmítá vstoupit do MLM.
- Na první pohled se MLM rozšiřuje geometrickou řadou, ale není to tak. Podle zkušeností firem, která již dlouhá léta využívají MLM, roční přírůstek činí desítky procent. Takže jde o aritmetickou řadu.

Mám málo známých

Známých mají lidé spousty, jen si je právě neumí vybavit. Neměli by se dělat rozdíly a uvažovat za druhé. Lidé přemýšlí, kdo by mohl být vhodný a kdo ne, ale neví to. Mělo by se za nimi jít a nechat konečné rozhodnutí na nich. Nabídnout tuto šanci všem.

Je to hra, pyramida, podvod

Pyramida je systém, kdy výrobek či služby ve vícestupňovém marketingu neexistují nebo jsou velmi pochybných kvalit.

Na systému pyramidy není nic špatného, pokud se prodává hodnotné zboží či služba. Pokud proti penězům existuje nějaká protihodnota. Pokud ale jde jen o odměny za nábor nových lidí (letadlo), jde o nezákonný obchod.

Síťový marketing měl na počátku devadesátých let obrat asi 15 miliard USD jen v USA a roční přírůstek 20-30%. Tento druh prodeje patří v USA k nejdynamičtějším ze všech typů prodeje.

Krachne to, nemůže to fungovat

Ale může! A dokonce bude. Amway se rozšiřuje už čtvrté desetiletí, Hebalife více než třicet let a jedno je jisté. Každý den je víc a víc lidí, kteří vstupují do MLM.

V MLM naopak můžeme najít fenomén, který funguje zaručeně. Ve většině zaměstnání a u většiny druhů podnikání ženy pocítují diskriminaci. Pokud žena a muž zastávají stejnou funkci u stejné firmy, žena bere méně.

V MLM se bere podle toho, jak je člověk dobrý, podle předem stanovených pravidel hry. Nikdo se neptá na pohlaví, ale na výkony. Nikdo se neptá na to, kdy půjde žena na mateřskou a kdy bude mít nemocné děti. MLM je ohromná šance pro ženy, neboť zde jsou samy sobě pánem. Mnoho žen to už pochopilo a celosvětově jsou už ve většině

Manžel, manželka mi to nedovolí

Poradce nabízí podnikání a více peněz do rodiny, avšak musí to vysvětlit oběma najednou. Zbaví se rizika, že to jeden za manželů zkaží. Nemusí absolvovat prodejní rozhovor v rodině vícekrát, šetří tím svůj čas. Společně se dohodnete, jak a kdy zrealizujete vstupní investice.

Spousta poradců právě tady přišla o nejvíce peněz. Jejich vina. Měli si to zařídit tak, aby se oba manželé dověděli o obchodě najednou.

Nevěřím si, nebudou mi věřit

MLM se rozšiřuje na základě důvěry. Pokud člověk dosud žil tak, že hodně lidí má při vyslovení jeho jména zlost, pak se nesmí divit, že mu asi nepůjde tento obchod.

Problém zde bývá skryt někde jinde. Jde spíše o sebedůvěru. Když člověk nevěří ani sobě, těžko pak může věřit někomu jinému.

Zde je právě silná stránka MLM. Jsme odměňováni nejen za vlastní produkci, ale i za produkci svých struktur. Je proto v našem zájmu, aby tyto struktury „jely“. Proto dobrý sponzor pomáhá a dodává sebedůvěru svým spolupracovníkům. Učí je v praxi provádět obchod, řeší jejich problémy a pomáhá jim budovat jejich síť.

Nikde jinde nenajdeme tolik solidarity a pomoci ze strany nadřazených než v MLM. Ne proto, že jsou takové mírumilovné ovečky, ale kvůli odměnám ze struktur se spousta mezilidských vztahů jasně napřímí nebo zničí.

Pokud někde něco zaskřípe, pak to není v systému, ale vždy jen a jen v lidech.⁶²

⁶² Toman, I. Multi level marketing, Bratislava:MASHA Press, 2008. 78 s. str. 51-64

ZÁVĚR

Konkurenceschopnost se stala pojmem, jemuž se nelze vyhnout. Není to kvůli tomu, že jej užívá kdekdo, tedy nejenom ekonomové, ale také politici či byznysmeni. Důvodem, proč se tolik užívá, totiž může být skutečnost, že toto slovo nejde nijak nahradit.⁶³

Cíl této diplomové práce byl splněn. Byla provedena analýza klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost společnosti Partners, dále byly metodou syntézy shrnuty zjištěné poznatky, na základě shrnutí byly definovány konkurenční výhody a navrženy nutné změny ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Analýzou jsem zjistila, že úroveň klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost této společnosti je na vysoké úrovni.

Což nejlépe deklaruje fakt, že finančně poradenská společnost Partners potvrdila 18. 8. 2010 svou vedoucí pozici na trhu. Vyplývá to ze společné tiskové zprávy profesních asociací AFIZ a USF, které sdružují 90% poradenského trhu u nás. Podíl Partners na zprostředkovaných objemech hypotečních úvěrů a investic do podílových fondů činí třetinu, v případě penzijního připojištění uzavřeli poradci Partners svým klientům smlouvy na čtvrtinu celkových ročních příspěvků. Podíl Partners na ročním pojistném životního pojištění je 21 %. „Výsledky za první pololetí ukazují velmi silnou pozici Partners v oblasti hypoték, investic i pojištění.

Mé doporučení je především v oblasti reklamy finančního poradenství (vizitky, reklamy na automobilech, reklamní dárky). Několik návrhů ke zlepšení směřuje do oblasti udržení si stávajících klientů (poděkování klientovi za využití služeb, úspěšné reklamace, recyklační nabídky a správná argumentace). Vynikající výsledky společnosti Partners velmi úzce souvisí se špičkovým analytickým servisem. Hlavní konkurenční výhodu této společnosti proto spatřuji v lidech ve vedení Partners, kteří vyjednávají exkluzivní produkty pro klienty, vedou masovou marketingovou kampaň, atd. Což nejlépe dokládá fakt, že Partners se dokázali stát během dvou let existence jedničkou na trhu.

⁶³ Beneš, M. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda [online] [cit. 5. Červen 2006] Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>>

SEZNAM LITERATURY

Monografie

- [1.] Buchta, M., Siegl, M. Management. Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4
- [2.] Jakubíková, D. Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [3.] Journal of competitiveness. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009 - , ISSN 1804-171X
- [4.] Keřkovský, M., Vykypl, O. Strategické řízení. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 205 s. ISBN 80-7179-453-8
- [5.] Klvačová, E., Malý, J., Mráček, K. Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA, Praha: Professional Publishing, 2008. 235 s. ISBN 978-80-86946-84-9
- [6.] Kotler, P. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [7.] Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [8.] Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [9.] Růčková, P. Finanční analýza. 3 vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1
- [10.] Ryneš, P. Cash flow v účetní závěrce. 2 vyd. Olomouc: ANAG, 2006. 191 s. ISBN 80-7263-318-X
- [11.] Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1
- [12.] Sid Blaha, Z., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3 vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3
- [13.] Toman, I. Multi level marketing, Bratislava: MASHA Press, 2008. 78 s. str. 51-64
- [14.] Toman, I. Stroj na peníze, Bratislava: MASHA Press, 2008. 78 s.
- [15.] Wagner, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Www. zdroje

[16.] Beneš, M. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda [online] [cit. 5. Červen 2006] Dostupné z: < <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>>

[17.] Česká národní banka. Aktuální prognóza ČNB[online][cit. 12. Listopadu 2010]Dostupné z: < http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html >

[18.] Česká národní banka. Česká národní banka[online][cit. 5. listopadu 2010]Dostupné z: < <http://www.cnb.cz/cs/index.html> >

[19.] Finance. cz. Postup důchodové reformy [online]Dostupné z: < <http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/postup-duchodove-reformy/> >

[20.] Partners For Life Planning. O Partners bankovních službách [online]Dostupné z: <<http://www.partnersbs.cz/cs/o-nas/predstavujeme-se/>>

[21.] Partners For Life Planning. Partners [online] Dostupné z: < <http://www.partners.cz/o-nas/> >

[22.] Partners For Life Planning. Partners kupují server Peníze.cz [online]Dostupné z: < <http://www.partners.cz/o-nas/press/24317/>>

[23.] Partners For Life Planning. Partners potvrzují pozici jendičky na trhu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: < <http://www.partnersbs.cz/cs/o-nas/novinky/partners-rozsiruji/> >

[24.] Partners For Life Planning. Produkty-Partners [online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/produkty/> >

[25.] Partners For Life Planning. Náborová brožura[online] Dostupné z: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf> >

[26.] Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zprava_partners_2009.pdf >

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

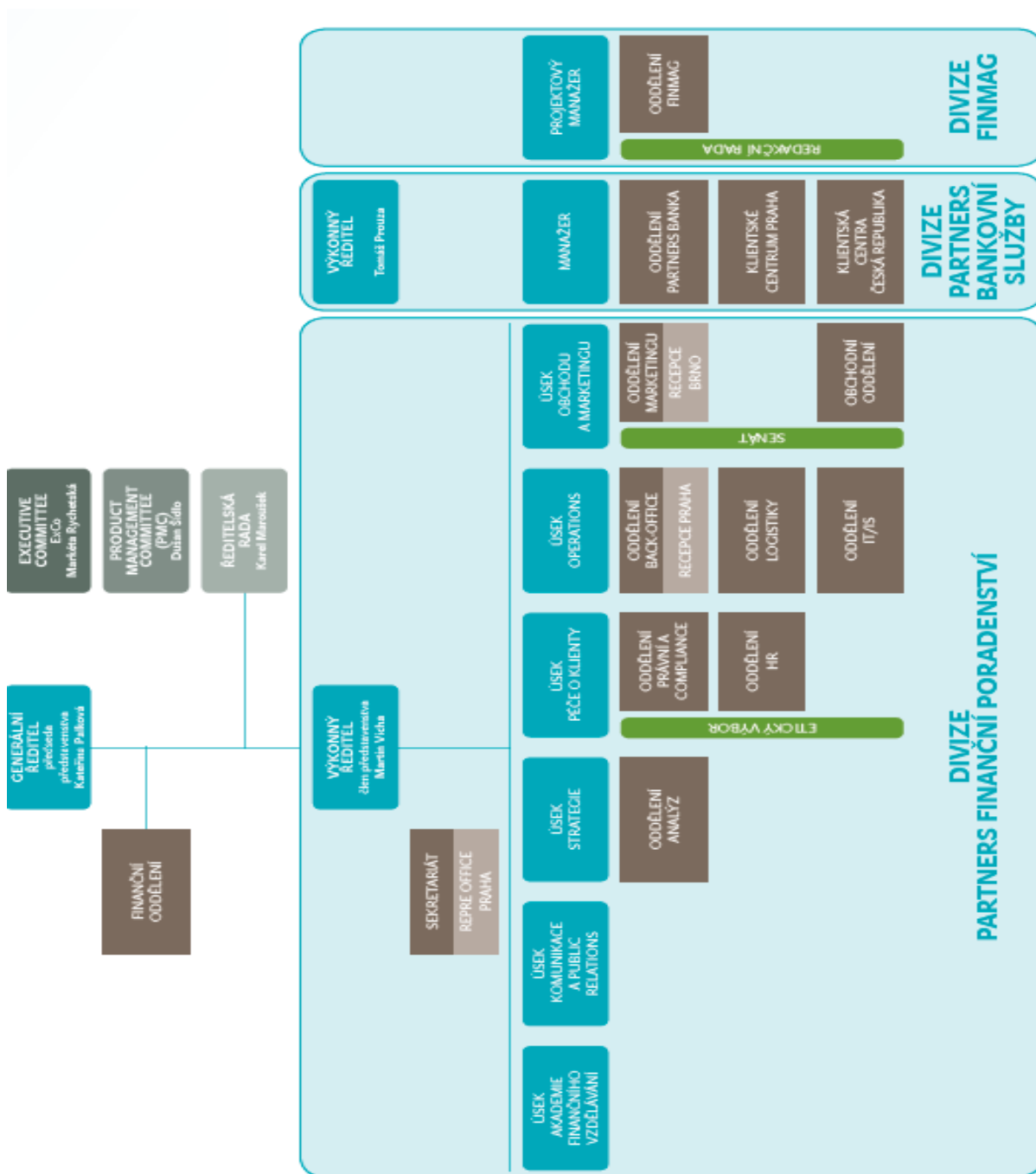
Obrázek 1: Model „7 S“ firmy McKinsey.....	27
Tabulka 1: SWOT pro inspiraci	42
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Partners.....	47
Tabulka 3: Výsledky trhu a Partners v prvním pololetí 2010	50
Tabulka 4: Současné ekonomické údaje	52
Tabulka 5: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky.....	53
Tabulka 6: Další prognózy (HDP, 3M PRIBOR, kurz)	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Organizační struktura společnosti Partners
Příloha B	Struktura zprostředkovaných obchodů v roce 2009
Příloha C	Rozvaha Partners 2009
Příloha D	Výkaz zisků a ztrát Partners 2009
Příloha E	Cash-flow Partners 2010

Příloha A

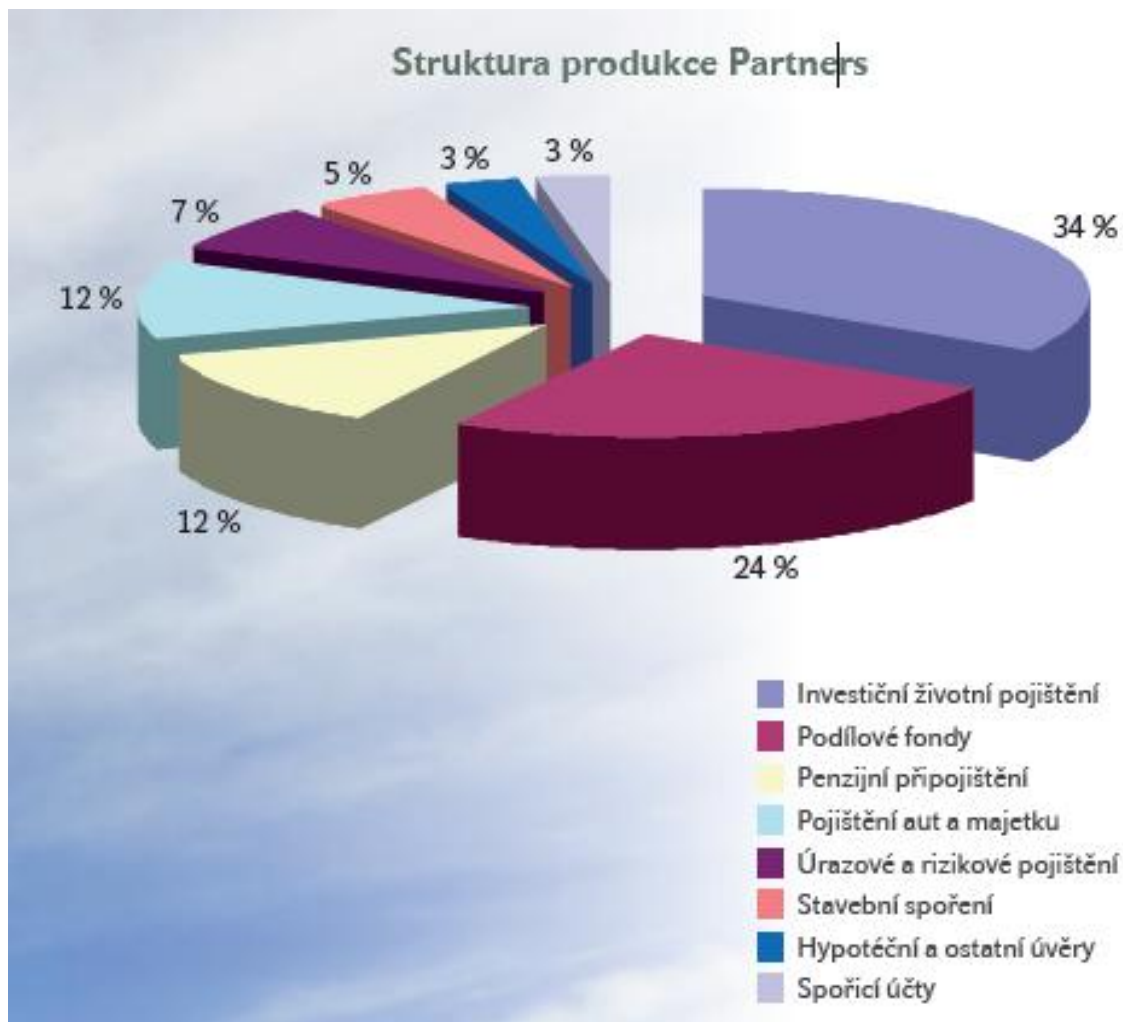
Organizační struktura společnosti Partners



Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online][cit. 22. června 2010] Dostupné: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zpráva_partners_2009.pdf>

Příloha B

Struktura zprostředkovaných obchodů v roce 2009



Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: http://www.partners.cz/files/vyrocní_zprava_partners_2009.pdf

Příloha C

Rozvaha Partners 2009

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		27699781

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Partners For Life Planning, a.s.

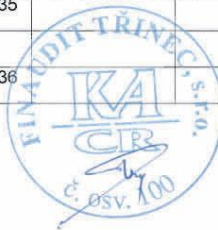
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Stýblova 253/13
Praha 4
149 00

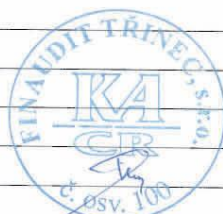
Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	252 295	-10 836	241 459	141 893
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	25 422	-10 391	15 031	16 117
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	6 034	-3 971	2 063	3 145
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	4 585	-3 461	1 124	2 401
4.	Ocenitelná práva	8	1 449	-510	939	594
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				150
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	19 388	-6 420	12 968	12 972
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	5 332	-266	5 066	4 398
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	13 885	-6 154	7 731	8 127
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	171		171	447
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				



Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	141 602	-445	141 157	107 286
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	4 460		4 460	1 494
C. I. 1.	Materiál	33	4 460		4 460	101
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37				1 393
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	1 277		1 277	1 276
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	1 277		1 277	1 276
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	61 675	-445	61 230	78 394
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	24 205		24 205	11 840
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54	3		3	96
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	8 877		8 877	9 273
	8. Dohadné účty aktivní	56	4 000		4 000	28 863
	9. Jiné pohledávky	57	24 590	-445	24 145	28 322
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	74 190		74 190	26 122
C. IV. 1.	Peníze	59	170		170	341
	2. Účty v bankách	60	74 020		74 020	25 781
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	85 271		85 271	18 490
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	5 235		5 235	5 299
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66	80 036		80 036	13 191



Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	241 459	141 893
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	52 658	39 308
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	30 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál		70	30 000	2 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	400	200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	400	200
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	8 908	19 276
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	8 908	19 303
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83		-27
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	13 350	17 832
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	188 741	101 260
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86	30 000	18 000
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90	30 000	18 000
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	31 345	12 972
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	30 347	12 674
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		
6.	Vydané dluhopisy		97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		98		
8.	Dohadné účty pasivní		99		
9.	Jiné závazky		100	600	
10.	Odložený daňový závazek		101	398	298



Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	127 396	70 288
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	51 632	13 321
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	6 254	1 700
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	852	897
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	7 198	8 445
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	24 323	19 372
9.	Vydané dluhopisy		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112	37 041	26 370
11.	Jiné závazky		113	96	183
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118	60	1 325
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119	60	164
2.	Výnosy příštích období		120		1 161



Sestaveno dne: 18.05.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání Pojišťovací agent	Pozn.:	

Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zpráva_partners_2009.pdf>

Příloha D

Výkaz zisků a ztrát Partners 2009

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2009**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		27699781

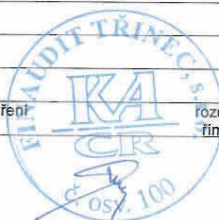
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Partners For Life Planning, a.s.

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

Stýblova 253/13
Praha 4
149 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	838 517	625 668
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	838 517	625 668
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	738 325	535 905
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	9 675	9 172
2.	Služby	10	728 650	526 733
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	100 192	89 763
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	43 442	30 826
C. 1.	Mzdové náklady	13	31 828	22 489
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 296	1 020
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 757	6 351
4.	Sociální náklady	16	1 561	966
D.	Daně a poplatky	17	11 102	8 538
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 477	3 781
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	467	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	450	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	17	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	528	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	528	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	11 656	17 400
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 279	1 528
H.	Ostatní provozní náklady	27	10 209	1 692
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíil výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	22 524	29 054



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1 069	733
N.	Nákladové úroky	43		59
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7	25
O.	Ostatní finanční náklady	45	295	214
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	781	485
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	9 955	11 707
Q. 1.	-splatná	50	9 855	11 535
2.	-odložená	51	100	172
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	13 350	17 832
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	13 350	17 832
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	23 305	29 539



Sestaveno dne: 18.05.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.	Pedmět podnikání Pojišťovací agent
	Pozn.:

Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zprava_partners_2009.pdf>

Příloha E

Cash-flow Partners 2010

CASH FLOW - Příloha úč.závěrky
v tis. Kč

IČO : 27699781
Firma : Partners For Life Planning, a.s.
Odvětví: Finanční služby

Dne: 18/05/2010

	12/2008	12/2009			
P. POČÁTEČNÍ ZÚSTATEK PENĚŽNÍCH PROSTR.	68 990	26 122			
Z. ÚČET.ZISK, ZTRÁTA Z BĚŽ.Č. PŘED ZDAŇ.	29 068	23 305			
A.1. Úpravy o nepeněž. operace A.1.1až6	20 507	16 408			
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	3 781	5 477			
A.1.2. Oprav.pol., rezervy, přechod.úč.	17 400	12 000			
A.1.3. Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0			
A.1.4. Výnosy z dividend	0	0			
A.1.5. Vyúčtované náklad.a výnos. úroky	- 674	-1 069			
A.1.6.Ostatní nepeněžní operace	0	0			
A.* ČISTÝ CF Z PROV. ČINNOSTI Z.+A.1.	49 575	39 713			
A.2. Potřeba pracovního kapitálu A.2.1až4	-57 621	-7 067			
A.2.1. Pohledávky z provozní činnosti	-52 031	-59 573			
A.2.2. Krátkodobé závazky z prov.činn.	-5 085	55 472			
A.2.3. Změna stavu zásob	- 505	-2 966			
A.2.4.Krátkodobý fin.maj.nespadající do pen.prostř.a ekviv.	0	0			
A.** ČISTÝ CF Z PROV. ČINNOSTI A.**+A.2.	-8 046	32 646			
A.3. Výdaje z plateb úroků s vyj. kap.úr.	-59	0			
A.4. Přijaté úroky	733	1 069			
A.5. Zaplacená DP za bě.činn.a doměrky	0	0			
A.6. Mimořádné úč.případy včetně DP m.č.	0	0			
A.7. Přijaté divid. a podíly	0	0			
A.8.Vyplacené dividendy - přerozdělení	0	0			
A.*** ČISTÝ CF Z PROVOZ.ČINN. A.**+A.3až8	-7 372	33 715			
B.1. Výdaje za stálá aktiva	-9 807	-4 391			
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0			
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0			
B.*** ČISTÝ CF Z INVESTIČNÍ ČINN. B.1až3	-9 807	-4 391			
C.1. Změna stavu závazků	-25 689	18 373			
C.2. Dopady změn vl.jm.na pen.pr. C2.1až6	0	371			
C.2.1. Zvýšení zákl.jm. nebo rezerv	-19 503	10 539			
C.2.2. Vyplacení podílu na vl.jm. spol.	0	0			
C.2.3. Dary, dotace do vl.jm. a další	0	0			
C.2.4. Úhrada ztráty společnosti	0	0			
C.2.5. Přímé platby na vrub fondů	19 503	-10 168			
C.2.6. Vyplac. dividendy a podíly vč.daně	0	0			
C.*** ČISTÝ CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI C.1až2	-25 689	18 744			
F. ČISTÝ CASH FLOW A.*** + B.*** + C.***	-42 868	48 068			
R. KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTR. P.+ F.	26 122	74 190			

Zdroj: Partners For Life Planning. Výroční zpráva Partners 2009 [online] [cit. 22. června 2010] Dostupné z:
<http://www.partners.cz/files/vyrocní_zprava_partners_2009.pdf>