

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta Ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Kateryna Ivashchenko

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Situační analýza vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateryna Ivashchenko**
Osobní číslo: **E200129**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Situační analýza vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory úspěchu strategie vybraného podniku na základě posouzení vnějšího a vnitřního prostředí, které podstatnou měrou ovlivňuje dosažení jeho vize.

Osnova:

- Stanovení cílů a metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů.
- Definice a význam situační analýzy v podnikovém prostředí.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.
- SWOT analýza ve vybraném podniku.
- Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení pro vybraný podnik.
- Formulace závěrů, zhodnocení dosažených cílů práce, seznam zdrojů a příloh.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Barney, J. B., & Hesterly, W. S.. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. 5th ed. Hoboken : Pearson, 2015. ISBN 978-0-13-312930-4
Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken, NJ : Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-49579-6
Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson. Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Concepts and cases. 12th ed. Canada : Cengage Learning, 2016. ISBN: 978-1-305-50214-7
Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. Exploring strategy: Text and cases. 12th ed. Hoboken : Pearson, 2019. ISBN: 978-1-292-28246-6
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Situační analýza vybraného podniku“ 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.04.2024

Kateryna Ivashchenko v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Největší poděkování patří především vedoucí mé práce, vážené paní doc. Ing. Michaelae Kotkové Stříteské, Ph.D., za odborné a vstřícné vedení, velkou trpělivost, cenné rady a připomínky v průběhu vypracování této práce. Rovněž bych chtěla velice poděkovat regionálnímu řediteli společnosti BEplan, váženému panu Milanu Kaiserovi za vstřícnost, pomoc a poskytnutí důležitých informací, využitých při psaní této práci.

ANOTACE

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory úspěchu strategie vybraného podniku na základě posouzení vnějšího a vnitřního prostředí, které podstatnou měrou ovlivňuje dosažení jeho vize. Teoretická část práce je zaměřena na výběr vhodných analytických metod a jejich teoretické zpracování. Ve druhé části práce jsou tyto metody aplikovány na vybraný podnik. Výstupem je analýza makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí podniku. Z těchto analýz jsou identifikovány klíčové faktory úspěchu podniku a je posouzen jejich vliv na vizi podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Situační analýza, klíčové faktory úspěchu, strategie, prostředí, makroprostředí, mikroprostředí, PEST analýza, Porterova analýza, model 7S, VRIO, SWOT analýza, SPACE analýza

TITLE

Situation analysis in the selected company

ANNOTATION

The aim of this thesis is to identify the key success factors of the strategy of a selected company based on the assessment of its external and internal environment, which significantly influences the achievement of its vision. The theoretical part of the work is focused on selecting suitable analytical methods and their theoretical processing. In the second part of the work, these methods are applied to the chosen company. The output is an analysis of the macro environment, micro environment, and internal environment of the company. From these analyses, the key success factors of the company are identified, and their impact on the company's vision is assessed.

KEYWORDS

Situational analysis, key success factors, strategy, environment, macro environment, micro environment, PEST analysis, Porter's analysis, 7S model, VRIO, SWOT analysis, SPACE analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	12
1.1 Strategické řízení	12
1.2 Situační analýza	14
1.3 Podnikové prostředí	16
1.3.1 Vnější	17
1.3.2 Vnitřní	18
2. NÁSTROJE A METODY SITUAČNÍ ANALÝZY	19
2.1 Analýza vnějšího prostředí	19
2.1.1 Makroprostředí	19
2.1.2 Mikroprostředí	22
2.2 Analýza vnitřního prostředí	25
2.3 SWOT analýza.....	28
2.4 SPACE analýza.....	30
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	33
4 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	34
4.1 PEST analýza.....	34
4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	39
4.3 Model 7S.....	43
4.4 VRIO analýza	46
4.5 SWOT analýza.....	48
4.6 SPACE analýza.....	52
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	57
6 ZÁVĚR.....	60
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM PŘÍLOH	65

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Situační analýza	15
Obrázek 2: Podnikové prostředí	16
Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku	18
Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil	23
Obrázek 5: Hodnocení zdrojů pomocí analýzy VRIO.....	25
Obrázek 6: Model „7S“ firmy McKinsey	27
Obrázek 7: Vymezení 4 oblastí SWOT analýzy	29
Obrázek 8: Čtyři strategické skupiny SWOT analýzy	30
Obrázek 9: Určení strategické pozice metodou SPACE.....	31
Obrázek 10: Logo společnosti BEplan finanční plánování s.r.o.....	33
Obrázek 11: Vývoj inflace.....	34
Obrázek 12: Vývoj mzdy	35
Obrázek 13: Organizační struktura společnosti BEplan	43
Obrázek 14: Vývoj počtu poradců společnosti BEplan	46
Obrázek 15: SPACE matice BEplanu.....	56
Tabulka 1: Dodavatelé firmy	40
Tabulka 2: Matice IFE	49
Tabulka 3: Matice EFE	51
Tabulka 4: Postavení firmy	52
Tabulka 5: SPACE analýza společnosti BEplan.....	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČNB	Česká národní banka
VZ	Vázaný zástupce
EU	Evropská unie
GDPR	Ochrana osobních údajů nebo General Data Protection Regulation
MiFID II	Směrnice o trzích finančních instrumentů
AML	Anti-Money Laundering
CSR	Společenská odpovědnost organizace nebo Corporate Social Responsibility
MLM	Multi-level marketing
PFP	Poradce finančního plánování
EFA	European Financial Advisor
EFP	European Financial Planner
IFE	Hodnocení interních faktorů nebo Internal Factor Evaluation
EFE	Hodnocení externích faktorů nebo External Factor Evaluation
atd.	A tak dále
Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
např.	Například
č.	Číslo
s.r.o.	Společnost s ručením omezení

ÚVOD

"Klíčem k úspěchu není předpovídat, co se stane, ale vytvářet organizaci, která dokáže prosperovat v jakémkoli možném budoucím prostředí."

- Philip Kotler

Situační analýza je klíčovou součástí každého strategického plánování, neboť pomáhá firmám posoudit současný stav organizace a jejího okolí. Jde o základní krok pro porozumění a identifikaci faktorů, které ovlivňují podnik a jeho tržní pozici, a klíčových faktorů úspěchu, které pomáhají podnikům uspět v neustále se měnícím prostředí. Aby podnik mohl být dlouhodobě úspěšný, je nezbytné, aby sledoval prostředí, ve kterém působí, a rozuměl své konkurenceschopnosti (Tyll, 2014). Právě z těchto důvodů byla situační analýza zvolena jako téma této práce.

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory úspěchu strategie vybraného podniku na základě posouzení vnějšího a vnitřního prostředí, které podstatnou měrou ovlivňuje dosažení jeho vize. Tato práce je rozdělena do dvou částí. V první teoreticko-metodické části budou vysvětleny důležité pojmy a metody situační analýzy, které následně budou aplikovány na vybraný podnik. Tato část práce bude vypracována formou studia odborné literatury, zejména knižních zdrojů a internetových zdrojů.

Analytická část se bude zabývat tvorbou situační analýzy pro vybraný podnik – BEplan finanční plánování s.r.o. V této části budou aplikovány metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, které byly popsány v teoreticko-metodické části této práce. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita PEST analýza a Porterova analýza pěti sil, zatímco pro zkoumání vnitřního prostředí budou využity Model 7S a analýza VRIO. Následně budou aplikovány SWOT analýza a SPACE analýza. Tyto analýzy pomohou identifikovat klíčové faktory úspěchu, které by podnik měl udržovat, a posoudí dopady jednotlivých faktorů, které tento podnik ovlivňují. Na závěr budou zhodnoceny všechny výsledky a budou navržena doporučení, jak udržet konkurenceschopnost a na které oblasti by se měl podnik zaměřit.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Strategické řízení je klíčovou součástí moderního podnikání, která umožňuje organizacím definovat svou vizi a misi, stanovit cíle a implementovat strategie vedoucí k dosažení těchto cílů. Teoretická východiska strategického řízení se opírají o komplexní pochopení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících organizaci, která budou analyzovány v této práci. Tyto teoretické základy poskytují manažerům nástroje a metodologie pro efektivní řízení a navigaci organizace skrze složité a neustále se měnící podnikatelské prostředí (Tyll, 2014).

1.1 Strategické řízení

Sedláčková (2006) konstatuje, že strategické řízení tvoří soubor klíčových aktivit, které provádí top management s cílem formulovat efektivní strategie pro dosažení stanovených cílů organizace. Tyto aktivity nejsou zaměřeny pouze na vytváření plánů a strategií, ale také na udržování souladu mezi interními zdroji podniku a vnějším prostředím k zajištění prosperujícího a úspěšného rozvoje podniku v dlouhodobém horizontu.

Strategické řízení je procesem, kde se podnik zaměřuje na specifikování své mise a vize, definování cílů a identifikaci způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Mise (poslaní) vyjadřuje důvod existence podniku, základní funkci, normy chování a morální principy. Mise by měla být srozumitelně formulovaná tak, aby byla snadno pochopitelná pro všechny zaměstnance i zákazníky. Měla by odrážet hodnoty, na kterých podnik stojí, a sloužit jako kompas pro rozhodování na všech úrovních. Vize je to konkrétní a jasné vyjádření toho, kam chce podnik dospět. Vize by měla být dostatečně ambiciózní, aby motivovala zaměstnance a přitahovala zákazníky, ale zároveň realistická, aby byla dosažitelná, uvádí Zamazalová (2010). Podle Hanzelkové (2017) cíle představují žádoucí budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Jsou definovány jako konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART) vyjádření toho, čeho chce podnik v určitém časovém horizontu dosáhnout. Cíle by měly být formulovány tak, aby bylo možné jednoznačně určit, zda byly či nebyly splněny. Strategie určuje postup, jakým způsobem firma plánuje dosáhnout svých stanovených cílů a uskutečnit svou vizi pro budoucnost. Strategie zahrnují také vývoj metod, nástrojů a opatření, které umožňují implementaci specifických strategií. Hanzelková (2009) a Hitt (2017) zdůrazňují jednotlivé rozdíly, podle nich mise se především zaměřuje na současný stav a definuje požadované chování firmy, zatímco vize se soustředí na budoucnost a prezentuje dlouhodobé, konkrétní cíle. I když lze misi změnit po dosažení, její platnost obvykle trvá i při jiných

změnách. Je běžné, že mise a vize se vzájemně prolínají, což není problém, pokud poskytují firmě výhody v konkrétních situacích. Na rozdíl od strategie není misi stanoveno časové omezení. Vytváření vize a mise slouží k řízení výběru strategií na základě informací z analýz interního a vnějšího prostředí organizace. Společně poskytují vize a mise základ, který firmě umožňuje vybrat a implementovat jednu nebo více strategií.

I když je obvykle obtížné s jistotou vědět, že firma uplatňuje nejlepší strategii, je možné snížit pravděpodobnost chyb. Hitt (2017) zmiňuje, že nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je, aby firma pečlivě a systematicky vybírala svoji strategii a řídila se procesem strategického řízení, což může zvýšit pravděpodobnost výběru dobré strategie, tedy takové, která generuje konkurenční výhody. Autoři Tyll (2014) a Hanzelková (2017) se shodují, že strategické řízení by mělo probíhat v určitých, logicky navazujících a opakujících se krocích, které zahrnují identifikaci mise, vize, cílů a stávající strategie, strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, definici a tvorbu strategií, jejich výběr a implementaci, následované hodnocením a kontrolou.

Podle Sedláčkové (2006) strategické řízení mělo by být kontinuálním procesem, který aktivně reaguje na průběžné změny vnějšího prostředí. V analytické fázi jde zejména o identifikaci interních schopností podniku a porozumění externím faktorům, ovlivňujícím vývoj prostředí, ve kterém podnik působí. Cílem provedení těchto analýz je odhalit klíčové faktory úspěchu, tedy klíčové oblasti, na kterých firma buduje svůj úspěch a dlouhodobou konkurenční výhodu. Tyto faktory musí být vnímány zákazníkem pozitivně a přinášet mu hodnotu, podtrhuje Fotr (2020).

Podle Dedouchové (2001) klíčové pro dosažení firmou úspěchu je, aby její strategie odpovídala okolnímu prostředí. Podnik dosahuje lepších výsledků, když dokáže vytvořit soulad mezi svou strategií a okolím. K tomu, aby byl tento soulad dosažen, musí manažeři pochopit, jak efektivně se podnik může prosazovat v rámci svého okolí. To jim umožňuje identifikovat trendy v prostředí a reagovat na ně adaptivně vhodnou strategií. Jinými slovy, při rozhodování o správné strategii pro dosažení maximálního výkonu podniku je nezbytné zohlednit okolní faktory. Odbornicí Grasseová (2010) a Sedláčková (2006) radí, že na základě analýz a hodnocení klíčových faktorů úspěchu, které z ní vyplývají, může podnik přistoupit k hodnocení strategických variant, stanovení strategických cílů a výběru vhodné strategie pro jejich

dosažení. V této fázi hraje vrcholový management nezastupitelnou roli. Volba vhodné strategie zahrnuje nejen vyhodnocení přesných dat, ale také zkušeností a správnou intuici.

Tato práce se zaměří pouze na část vnitřní a vnější analýzy, která má za cíl odhalit klíčové faktory úspěchu strategie a zhodnotit vliv těchto faktorů, které podstatnou měrou ovlivňuje dosažení jeho vize.

1.2 Situační analýza

Podle Vebera (2012) a Zamazalové (2010), situační analýza se zaměřuje na současný stav firmy, klíčové informace o jejím produktu a trhu, hodnotí makroprostředí (podle PESTLE faktorů), zkoumá mikroprostředí včetně dodavatelů, odběratelů, zákazníků, konkurence, veřejnosti a dalších aspektů, a vyhodnocuje interní prostředí firmy.

Jakubíková (2013), Srpová (2011) a Bárta (1997) vysvětlují, že situační analýza je metoda pro zkoumání složek a vlastností vnějšího prostředí (mikrookolí a makrookolí), ve kterém firma působí, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (finanční a lidské zdroje, vybavenost, image, historie atd.). Cílem analýzy je pochopit, jak vnější a vnitřní faktory ovlivňují činnost firmy, a jaká je její schopnost výroby, inovace, prodeje a financování.

Podle Morrisona (1995) situační analýza se soustředí na identifikaci silných a slabých stránek společnosti, což má význam při plánování do budoucna a při vytváření marketingové strategie. Tato analýza podle autora je rozčleněna do šesti klíčových částí, které zahrnují zhodnocení okolí, hodnocení umístění a struktury firmy, analýzu hlavní konkurence, vyhodnocení potenciálu trhu, posouzení poskytovaných služeb a analýzu současné pozice a plánu.

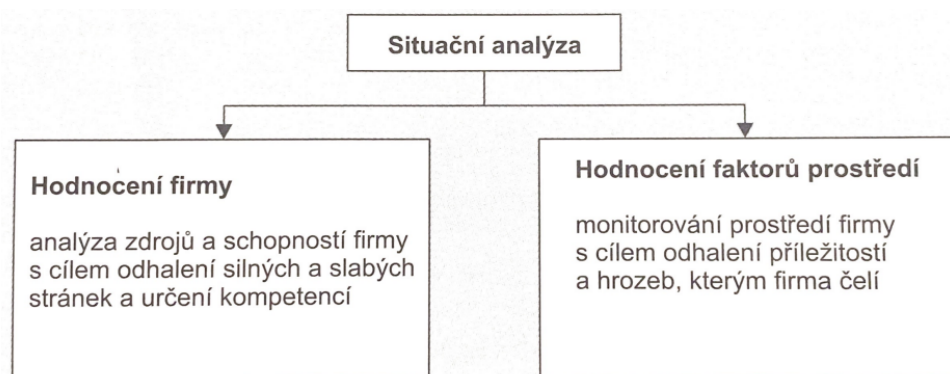
„Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:

- *company – podnik*
- *collaborators – spolupracující firmy a osoby*
- *customers – zákazníci*
- *competitors – konkurenti*
- *climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST)“, zmiňuje Jakubíková (2013, s. 94).*

Cílem analýzy je získat jasnost o silných stránkách organizace, příčinách jejích problémů, možnostech, které vnější prostředí nabízí, rizicích a hrozbách, kterým musí podnik věnovat

pozornost. Během situační analýzy je důležité zaměřit se nejen na současný stav organizace, ale také na možné faktory, které by mohly ovlivnit její provoz a postavení v nejbližší budoucnosti. Podnikové stanovení cílů, strategie a opatření závisí na výsledcích této analýzy. Autoři Tomek (1999) a Bárta (1997) považují za klíčové, aby management zohledňoval interní a externí faktory v souladu s konkrétní oblastí podnikání a specifickými rozhodovacími situacemi.

Obrázek 1: Situační analýza



Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 95)

Boučková (2003) a Horáková (2003) se shodují v tom, že analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech – minulý vývoj (situace podniku v minulosti), současný stav (kde se podnik nachází nyní) a budoucí vývoj (předpokládaný budoucí vývoj podniku).

Podle Horákové (2003), Morrisona (1995) a Jakubíkové (2013) situační analýzu můžeme rozdělit do tří částí. První část, informační, sbírá a hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují podnik. Druhá část, porovnávací, se zaměřuje na srovnávání a tvorbu strategií s využitím informací z analýz, jako jsou například SWOT, SPACE a BCG. V poslední části dochází k rozhodovacímu procesu, kde se hodnotí strategie podniku a rozhoduje se, zda provést změnu nebo ponechat stávající strategii.

Situační analýza v organizacích je klíčová pro efektivní rozhodování a strategické plánování. Poskytuje cenné poznatky o interních a externích faktorech, které mohou ovlivnit výkonnost a cíle organizace. Latala (2023) poukazuje na důležitost provedení situační analýzy, která organizacím umožňuje identifikovat své silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby. Díky tomuto rozsáhlému pochopení současné situace mají organizace možnost upravit své strategie a zdroje tak, aby mohly přijímat informovaná rozhodnutí, která maximalizují jejich

potenciál k úspěchu. Navíc situační analýza pomáhá organizacím předvídat a přizpůsobovat se změnám v konkurenčním prostředí, trendech odvětví a tržních podmínkách.

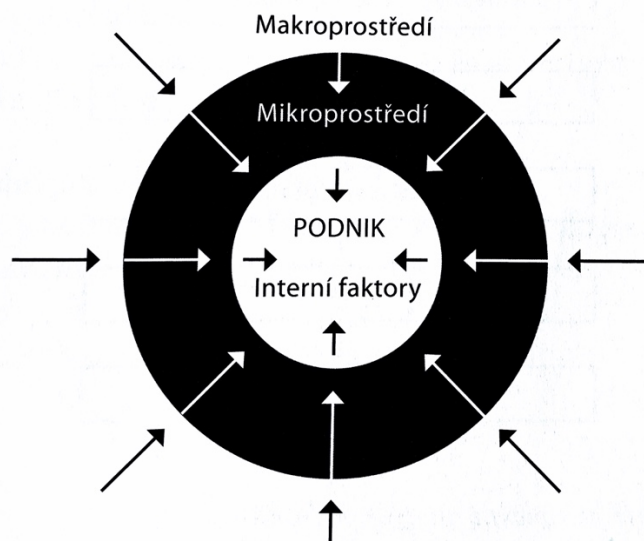
1.3 Podnikové prostředí

“Analýza prostředí, pochopení jeho zákonitostí a pravidel, podmiňuje vytvoření efektivní firemní strategie“, uvádí Vochozka (2012, s. 343).

Podle Kislingerové (2005) v současném období, kdy se podnikatelské prostředí neustále mění a konkurence je velmi silná, je nezbytné, aby úspěšné a rostoucí firmy byly schopné přizpůsobit se novým podmínkám na trhu. Každý podnik je specifický, působí ve specifickém prostředí a přijímá rozhodnutí za specifických okolností a podmínek. Volba, která je dobrá pro jednu firmu, může být pro druhou nevhodná. Fotr (2020) zastává názor, že podnikání je stále více ovlivňováno sledováním faktorů prostředí, včetně práce s rizikem a nejistotou. V této souvislosti se zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí stává klíčovým prvkem strategického řízení společnosti. Manažeři v globálním prostředí často čelí náročným rozhodnutím, kdy musí vybírat mezi více možnými variantami, které se mohou navzájem vylučovat nebo být protichůdné. Přijmout správné a kvalifikované rozhodnutí znamená být vybaven a připraven na výskyt nepředvídatelných situací, a proto je potřeba důkladně monitorovat a analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází a působí.

Podle Zamazalové (2010) prostředí představuje celkové okolí a situaci, ve které se subjekt nachází, a je zásadní pro jeho existenci a chování. Jedná se o nezbytný existenční prostor, bez kterého by subjekt v podstatě nemohl existovat. Vochozka (2012) vidí prostředí následovně, dle něj musí zahrnovat všechny síly a faktory, které ovlivňují tržní subjekt, buď přímo nebo nepřímo. Tyto síly ovlivňují schopnosti společnosti provádět své obchodní záměry, její výkon a úspěšnost. S ohledem na to, že prostředí zahrnuje i prvky přímo spojené s danou společností, lze říct, že v obecném smyslu je prostředí pro každou firmu subjektivní a jedinečné. Podle většiny autorů, jako je Tyll (2014), Sedlačková (2006), Dedouchová (2001) a další, se podnikové prostředí člení na vnitřní (interní) a vnější (externí), které zahrnují mikroprostředí a makroprostředí (viz Obr.2).

Obrázek 2: Podnikové prostředí



Zdroj: (Grasseová, 2010, s. 43)

1.3.1 Vnější

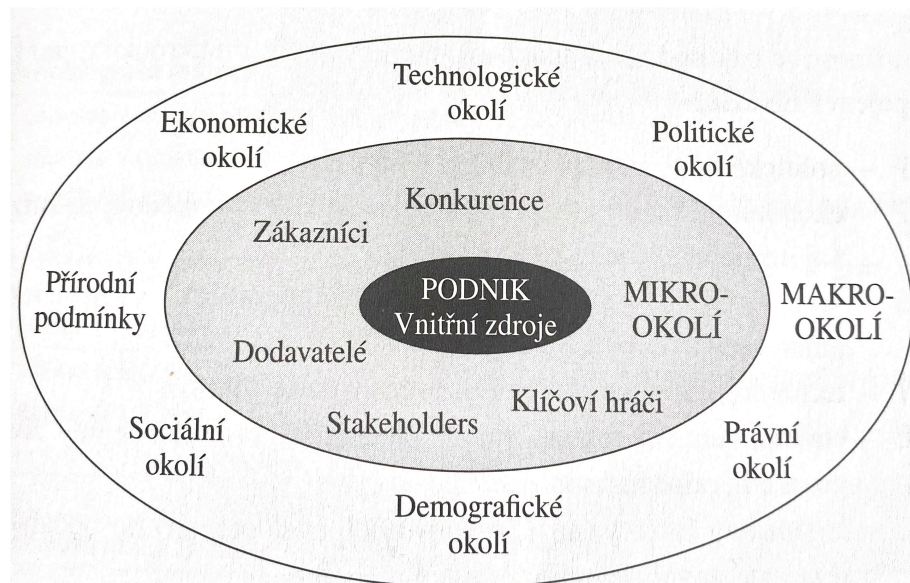
Tyll (2014) konstatuje propojení podniku s vnějším světem a závislost na dodavatelích, odběratelích, zákaznících, zaměstnancích atd. Proto je pochopení a posouzení jeho prostředí klíčové pro úspěch podniku. Vnější prostředí v organizacích odkazuje na faktory a síly, které jsou vně organizace, ale mají významný vliv na její výkonnost.

Rozumění vnějšímu prostředí v organizacích je klíčové pro strategické plánování a rozhodování. Zahrnuje širokou škálu faktorů, jako jsou ekonomické podmínky, technologické inovace, politická a právní regulace, sociokulturní trendy a konkurenční síly. Důkladnou analýzou vnějšího prostředí mohou organizace identifikovat příležitosti k růstu, předvídat potenciální hrozby a přizpůsobit své strategie tak, aby zůstaly konkurenceschopné. Navíc porozumění vnějšímu prostředí umožňuje organizacím budovat silné vztahy se zúčastněnými stranami (stakeholders), včetně zákazníků, dodavatelů a širší komunity. Nesmíme opomenout autory Granta (2018) a Barneyho (2015) jež došli k následujícímu závěru. Porozumění a monitorování vnějších faktorů je klíčové pro efektivní strategizaci a rozhodování organizací s cílem udržení konkurenceschopnosti v neustále se měnícím obchodním prostředí.

Dedouchová (2001) a Tyll (2014) se přiklánějí k názoru, že vnější prostředí se člení na makrookolí a mikrookolí (viz Obr.3). Firma přijímá a přizpůsobuje se vlivům makrookolí, které

není schopna ovlivnit. Na druhé straně, mikrookolí, složené z různých subjektů a podmínek, je z pohledu firmy ovlivnitelné.

Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku



Zdroj: (Tyll, 2014, s. 11)

1.3.2 Vnitřní

Vnitřní prostředí je tvořeno různými faktory, které mají vliv na vnitřní fungování firmy. Do těchto faktorů patří především podnikové zdroje. Podnikové zdroje jsou zdroje, které slouží k výrobě zboží a nabízení služeb podnikem. Kozel (2011) definuje podnikové zdroje jako finanční, lidské, hmotné a nehmotné, což zahrnuje zaměstnance, talentované manažery, finanční prostředky, budovy a zařízení. Efektivní kombinace firemních zdrojů a marketingových nástrojů zvyšuje efektivitu všech aktivit, zajišťuje relativní konkurenční výhodu a zlepšuje výsledky dosahování cílů společnosti a jejího rozvoje. Velkým přínosem firmy jsou i schopnosti, znalosti, dovednosti a dlouholeté zkušenosti zaměstnanců a manažerů ve svých oborech. Je důležité neustále ověřovat znalosti a zdroje ve všech oblastech, ve kterých společnost působí (Mallya, 2007).

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory, jimiž podle Mallye (2007, s. 53) jsou: „faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové“.

2. NÁSTROJE A METODY SITUAČNÍ ANALÝZY

Tato kapitola se bude věnovat metodám a nástrojům situační analýzy, které slouží k detailnímu zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V rámci této kapitoly budou představeny různé metodologické přístupy, včetně SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a dalších relevantních přístupů používaných při situační analýze.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

„Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby“, zmiňuje Zamazalová (2010, s. 15).

Hlavním cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat vývojové trendy, které působí ve vnějším prostředí (např. ve společnosti, ekonomice nebo v potřebách firmy) a které by mohly v budoucnu výrazně ovlivnit firmu. Většina autorů, jako např. Sedláčková (2006), Jakubíková (2013), Srpová (2011), Tyll (2014), rozděluje vnější okolí na makroprostředí (širšího okolí) a mikroprostředí (podnikové oborové okolí).

Vochozka (2012, s. 344) ve své práci píše následující: „*Strategická analýza vnějšího prostředí přispívá k odhalení externích vlivů na podnik, zjištění situace, v jaké se právě podnik nachází vůči konkurenci. V prostředí neustálých změn a turbulence je analýza prostředí základem pro tvorby strategie společnosti*“.

2.1.1 Makroprostředí

„*Makroprostředí je tvořeno širším okolím, které ovlivňuje mikroprostředí jako celek*“. V makroprostředí existují různé faktory, které přinášejí jak příležitosti, tak i rizika pro podnik. Firma musí důkladně analyzovat tyto faktory a pravidelně reagovat na neuspokojené potřeby a perspektivní trendy. Podle Kotlera by podnik měl vytvořit systém, který bude sloužit k sledování a hodnocení klíčových trendů ve vývoji. Hlavním důvodem monitorování vývojových trendů je určení příležitostí a hrozeb (Vaculík, 2003, s. 36; Kotler, 2001).

Šafrová Drášilová (2019) definují makroprostředí jako nejširší okolí, ve kterém podnik působí. Zahrnuje prvky, subjekty a situace, které podnik nemůže ovlivnit svou činností, avšak mají zásadní dopad na úspěch nebo neúspěch celého projektu. Při zohlednění těchto dvou aspektů – významu a neovlivnitelnosti – je pro každou firmu makroprostředí různě rozsáhlé a zahrnuje

různé faktory, které se geograficky liší. Některé firmy mohou zkoumat prostředí jednoho města jako součást svého makroprostředí, zatímco jiné budou analyzovat globální ekonomické trendy a rozdíly v legislativě mezi kontinenty.

Často se zmiňuje tzv. PEST analýza, jež představuje zkoumání politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit činnost firmy a její růst. Do sociálního prostředí spadají i aspekty demografického a kulturního charakteru. Občas se také používá termín modelu SLEPT (social = sociální, legal = právní, economic = ekonomické, political = politické a technological = technologické prostředí)(Blažková, 2007).

Podle autorky Zamazalové (2010) se makroprostředí skládá z externích faktorů, které jsou pro firmu obtížně ovladatelné a říditelné. Tyto faktory zahrnují politické, právní, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a environmentální aspekty. Pro zkoumání těchto makroekonomických faktorů se využívá PEST analýza. Výsledky této analýzy slouží jako základ pro formulaci návrhů a opatření, která firma musí přijmout k efektivnímu zvládnutí těchto faktorů.

PEST analýza

Většinu autorů, zejména Grant (2018), Barney (2015) a Whittington (2019), chápe PEST analýzu jako klasický nástroj pro analýzu makrookolí, jenž se zaměřuje na faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Rozšířenou verzi PEST analýzy tvoří analýza PESTLE, která navíc zahrnuje faktory ekologické a legislativní.

Podle autorek Grasseové (2010) a Blažkové (2007) PEST analýza představuje nástroj pro zkoumání makroekonomického prostředí, s cílem identifikovat a vyhodnotit aspekty vnějšího okolí, které jsou pro firmu klíčové a mohou představovat buď příležitosti nebo hrozby. Tato metoda rovněž sleduje, jak se klíčové faktory vyvíjejí v průběhu času. PEST analýza se soustředí na prostředí, ve kterém firma reálně operuje.

Cílem PEST analýzy podle Grasseové (2010) je zodpovědět na tři klíčové otázky:

- Jaké vnější faktory ovlivňují organizaci nebo její specifické segmenty?
- Jaké mohou být možné dopady těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů budou v nejbližší době nejzásadnější?

Politicko-právní faktory

Kotler (2001) a Světlík (2003) zdůrazňují, že politické a legislativní faktory jsou vytvářeny zákonodárstvím, vládními institucemi a skupinami, které prosazují své zájmy. Politicko-právním prostředím se myslí vnitrostátní a mezinárodní politické události, které mohou výrazně ovlivnit podmínky na trhu. Toto prostředí se dále skládá z legislativy, která vytváří právní předpisy zaměřené na ochranu podnikání a jeho usměrňování. Tyto zákony slouží k ochraně podniků před nepoctivou soutěží, zajišťují vzájemnou ochranu podniků, a zároveň chrání spotřebitele a zájmy společnosti. K politicko-právním faktorům patří např. stabilita politické situace, členství země v EU, cenová politika, ochrana zaměstnanců, regulace exportu a importu atd.

Ekonomické faktory

Dedouchová (2001) a Zamazalová (2010) vysvětlují, že ekonomické faktory makroprostředí, které působí významný vliv na tržní kupní sílu a chování spotřebitelů, zahrnují širokou škálu aspektů, jako je dynamika růstu mezd, úroveň úspor, dostupnost úvěrových zdrojů v ekonomice, míra spotřebních výdajů obyvatelstva, stejně jako důvěra spotřebitelů v měnu a ekonomický systém. S ohledem na ekonomické změny a rozdíly ve světě se firmy musí adaptovat na nové podmínky trhů, aby si udržely konkurenceschopnost a efektivně reagovaly na potřeby a očekávání svých zákazníků. Ekonomické faktory zahrnují např. HDP, inflace, úroková míra, měnový kurz, velikost státního dluhu.

Sociální faktory

Sociální faktory lze rozdělit na kulturní a demografické. Kulturní faktory odkazují na soubor přesvědčení, hodnot, názorů a behaviorálních vzorců, které jsou charakteristické pro určité trhy a jejich aktéry. Kultura je často předávána mezi generacemi, uvádějí Zamazalová (2010) a Kozel (2011). Na druhou stranu, demografické faktory poskytují přehled o charakteristikách celkové populace, zahrnující její velikost, strukturu, distribuci a hustotu, stejně jako další statistické informace. Tyto charakteristiky mohou zahrnovat rozdělení podle pohlaví, věkové kategorie, zaměstnanosti a úrovně vzdělání, které poskytují podrobnější pohled na trh a jeho potenciální potřeby. Firmy se musí přizpůsobovat různorodosti kulturních a sociálních skupin, neboť spotřební návyky a chování se mohou v různých oblastech výrazně lišit (Sedláčková, 2006).

Technické a technologické faktory

Zahrnují vývoj nových technologií, výzkum a vývoj, automatizaci, inovační tempo a změny v informačních technologiích. Technologické prostředí a změny v technologii jsou zdrojem a hnací silou technického a technologického pokroku, který umožňuje firmě dosahovat lepších ekonomických výsledků, posilovat konkurenceschopnost a zlepšovat pracovní prostředí. Avšak tato situace může mít i své negativní důsledky, jako je možný škodlivý dopad na životní prostředí či vznik sociálních problémů (Synek, 2015). Mallya (2007) zdůrazňuje, že aby podnik zůstal konkurenceschopný a udržel si inovační tempo, je klíčové, aby byl neustále informován o technických a technologických změnách ve svém okolí. Úspěch v této oblasti závisí na schopnosti předvídat budoucí technologické trendy a odhadnout jejich dopady.

2.1.2 Mikroprostředí

Podle Srpové (2011) a Tylla (2014) v rámci analýzy mikrookolí je potřeba analyzovat odvětví, ve kterém společnost se pohybuje. Sedláčková (2006) uvádí, že cílem odvětvové analýzy je rozpoznat hlavní faktory ovlivňující dané odvětví a určit faktory, které dělají odvětví více či méně přitažlivým. Hlavním cílem je předvídat, co se může v budoucnu stát. Analýza odvětví je orientována na určení vlastnosti a struktury daného odvětví, na vymezení faktorů a celkové atraktivitu odvětví. Analýza odvětví se zaměřuje na identifikaci faktorů, které způsobují změny v daném odvětví, a na odhad očekávaného směru a struktury jeho vývoje.

Partneři (finanční instituce, dodavatele, odběratele atd.), zákazníci, konkurenti a veřejnost formují mikroprostředí. Analýza tohoto prostředí má za cíl rozpoznat klíčové síly, které ovlivňují činnosti podniku v odvětví. Chování podniku je ovlivněno konkurencí, chováním zákazníků a dodavatelů, substitučními výrobky a potenciálními novými účastníky (Jakubíková, 2013).

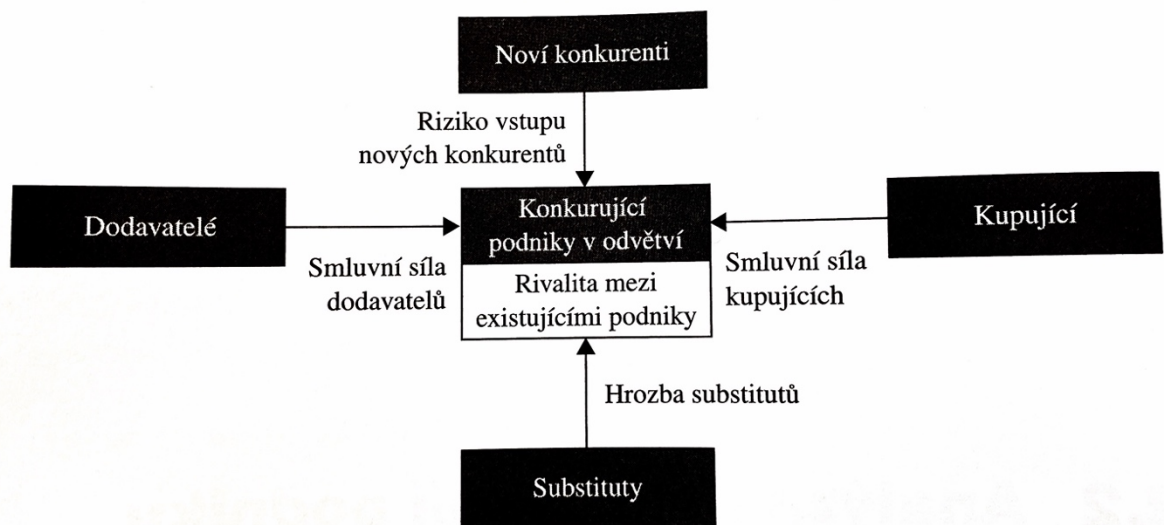
Následně bude představen Porterův model pěti sil, zahrnující pět konkurenčních faktorů, jež většina autorů, zejména Tyll (2014), Kozel (2011), Mallya (2007) a Sedláčková (2006) posuzuje za nástroj pro analýzu mikrookolí.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

každém odvětví existují faktory, které mohou výrazně ovlivnit postavení firmy v daném sektoru nebo trhu. Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží k posouzení vlivu těchto konkurenčních sil v konkrétním odvětví a jejich dopadu na dlouhodobou ziskovou atraktivitu daného sektoru (Porter, 1994).

Tato analýza má za cíl identifikovat atraktivnost odvětví prostřednictvím pěti klíčových faktorů, které zahrnují hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a rivalitu firem působících na trhu (viz Obr.4). Michael Porter tvrdí, že pro manažery, kteří se snaží vytvořit strategii, je nezbytné porozumět fungování těchto faktorů v rámci daného odvětví a jak ovlivňují konkrétní situaci firmy. To umožňuje lepší adaptaci na výzvy a využití příležitostí v prostředí, ve kterém firma operuje (Porter, 1979).

Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: (Tyll, 2014, s. 20)

Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Tylla (2014) se za dodavatele považují všechny subjekty, které poskytují zkoumanému podniku materiály, polotovary, zboží a také služby nezbytné pro jeho efektivní fungování a splnění potřeb zákazníků. Vyšší vyjednávací síla dodavatelů vzniká při monopolní pozici, omezeném počtu dodavatelů s vysokým stupněm koncentrace, vysokých nákladech na přechod k jinému dodavateli, schopnosti zkrátit distribuční cestu a v případě vysoce specializovaných produktů, které jsou obtížně nahraditelné na trhu. Čím silnější je vliv těchto faktorů, tím více společnost závisí na chování dodavatelů.

Vyjednávací síla kupujících

Dedouchová (2001) je ujištěna, že kupujícím může být jakýkoli subjekt, který udržuje přímý vztah se zkoumanou firmou. Nemusí se vždy jednat pouze o koncové zákazníky a spotřebitele produktů firmy, ale také o prostředníky, obchodní partnery apod. Podle autorky mohou kupující představovat riziko, pokud vyvíjejí tlak na snížení cen nebo požadují vysokou kvalitu a lepší

servis, což způsobuje nárůst výrobních nákladů. Na druhou stranu, když jsou kupující slabí, to poskytuje firmě příležitost zvýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku.

Podle Whittingtona (2019) vyšší vyjednávací síla kupujících se typicky projevuje v situacích, kdy existuje monopolní postavení na straně kupujících, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké, kupující mají schopnost obejít svého stávajícího dodavatele a přímo nakupovat od výrobce, a zároveň je vysoká informovanost kupujících o dostupných nabídkách na trhu.

Hrozba substitutů

Substitutem se myslí produkt (nebo služba), který má srovnatelnou funkcionalitu s hlavním produktem, a zákazník má tak možnost nahradit spotřebu jednoho produktu jiným. Přítomnost dostupných náhrad vytváří konkurenční hrozbu, což omezuje schopnost firmy stanovit vyšší ceny a tím ovlivňuje celkovou ziskovost. Naopak, pokud produkty firmy mají málo náhrad, nabízí to firmě příležitost zvyšovat ceny a maximalizovat zisk (Mallya, 2007).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je přímo spojena s atraktivitou daného odvětví. Atraktivita je determinována zejména vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, neuspokojenou poptávkou a relativně nízkými bariérami pro vstup do daného odvětví. Firmy často mají silný zájem získat rozsáhlý tržní podíl, což nutí existující firmy k vyšší efektivitě a učení se, jak konkurovat v nových aspektech. Podle Barneyho (2015) existence vysokých překážek vstupu obvykle přispívá ke zvýšení zisků existujících firem a může poskytnout některým klíčovým hráčům v odvětví dominantní postavení.

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurenty představují společnosti, které poskytují na daném trhu produkt nebo službu shodnou nebo velmi podobnou. Míra konkurence v odvětví závisí na počtu a velikosti firem, dostupnosti výrobních kapacit, velikosti poptávky a růstu odvětví, vysokých fixních nákladech, nízké míře diferenciací produktů a obtížnosti opuštění odvětví. Homogenní produkty vedou k intenzivnější konkurenci, a vysoká nákladová bariéra přispívá ke zvýšené rivalitě mezi firmami (Grant, 2018).

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat klíčové faktory úspěchu, které působí uvnitř podniku a mohou přispět k budoucímu růstu podniku a rozpoznat oblasti, ve kterých firma není tak silná. Mezi tyto faktory patří: dostupné finanční, technologické a lidské zdroje, silné a slabé stránky podniku, konkurenční síla a další. Hitt (2017) zdůrazňuje, že analýzy těchto faktorů poskytují cenné informace nezbytné pro rozhodování a identifikaci konkurenčních výhod a úspěšné budování obchodní strategie.

Podle Hitta (2017) analýzu vnitřního prostředí členíme na analýzu zdrojů a analýzu schopnosti. V rámci analýzy zdrojů se hodnotí hmotné, lidské, finanční a nehmotné (technologické) zdroje. Analýza schopností se zaměřuje na to, jak tyto zdroje efektivně využít. Analýza interních zdrojů a schopností společnosti je posouzením současného stavu podniku, které umožňuje identifikovat jeho interní zdroje a schopnosti a zároveň odhadnout jejich budoucí vývoj. Cílem tohoto hodnocení je rozpoznat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti společnosti jako faktory konkurenční výhody (klíčové faktory úspěchu) (Sedláčková, 2006).

Analýza VRIO

Analýza VRIO představuje analytický nástroj pro zhodnocení zdrojů firmy a konkurentů. Tato metodika je vypracována Jay B. Barneyem a zaměřuje se na čtyři hlavní kategorie zdrojů: finanční, lidské, hmotné a nehmotné (Management Mania, 2020). VRIO analýza je zkratka pro Value, Rareness, Imitability a Organization neboli analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnost organizace zdroje využít. Analýza VRIO pomáhá posoudit, zda, jak a do jaké míry organizace nebo firma disponuje zdroji a schopnostmi, které jsou hodnotné, vzácné, napodobitelné a podporované organizací (Whittington, 2019).

Obrázek 5: Hodnocení zdrojů pomocí analýzy VRIO

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda

Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
-----	-----	-----	-----	------------------------------

Zdroj: Vlastní vypracování podle Barney (2015, s. 103)

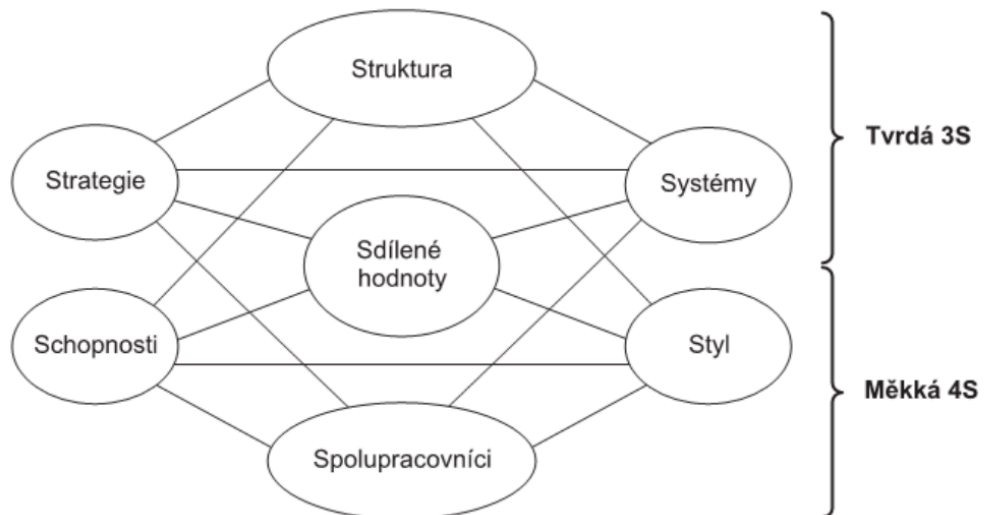
Zkratka VRIO obsahuje čtyři otázky, které je třeba položit o zdroji nebo schopnosti s cílem posoudit její konkurenční potenciál. První otázka se týká hodnoty a ptá se, zda zdroj poskytuje firmě možnost využít příležitosti nebo neutralizovat hrozby v daném prostředí (Barney, 2015). Důležité vysvětlení poskytuje Tyll (2014, s. 33), že zdroje jsou považovány za cenné, pokud jsou schopny vytvářet hodnotu pro firmu a zákazníka za rozumné náklady. „Zdroj, který nepřináší firmě hodnotu, by měl být z výrobního procesu vyloučen, protože firmu poškozují“. Druhá otázka podle Penga (2020) se týká vzácnosti: Je zdroj v současné době ovládnut pouze malým počtem konkurenčních firem? Pokud zdroj poskytuje hodnotu, avšak je běžně využíván i konkurencí, stává se konkurenčně neutrálním a nemá schopnost posunout firmu. Pouze hodnotné a vzácné zdroje a schopnosti mají potenciál poskytnout dočasnou konkurenční výhodu. Třetí otázka, týkající se napodobitelnosti, se ptá, zda firmy mají bez tohoto zdroje nákladovou nevýhodu při jeho získávání nebo rozvíjení. Hodnotné a vzácné zdroje a schopnosti mohou být zdrojem konkurenční výhody pouze tehdy, pokud mají konkurenti obtížné napodobení. Zatímco je relativně snazší napodobit hmotné zdroje firmy, napodobitelnost nehmotných schopností je mnohem náročnější a často nemožná. Poslední otázka se týká organizace: Jsou politiky a postupy firmy organizovány tak, aby podporovaly využívání jejích cenných, vzácných a obtížně napodobitelných zdrojů? Nejlepším scénářem je vlastnit zdroj, který je hodnotný, vzácný, obtížně kopírovatelný a firma je schopna jej plně využít. Takový zdroj může poskytovat trvalou (dlouhodobou udržitelnou) konkurenční výhodu nad konkurencí. Firma by však měla vyhybat situaci, kdy vlastní kvalitní zdroj, ale není schopna ho efektivně využít organizačně. V takovém případě by mohl zdroj spíše ekonomicky zatěžovat firmu a stát se zdrojem konkurenční nevýhody (Barney, 2015).

Analýza McKinsey „7S“

Jedním z hlavních cílů situační analýzy by mělo být odhalení klíčových faktorů úspěchu, které podmiňují realizaci strategie firmy. K tomuto účelu lze použít „7S model“ společnosti McKinsey, který vyžaduje celistvý a systémový pohled na strategické řízení, organizační strukturu, firemní kulturu a další důležité faktory. Tento model chápe každou organizaci jako soubor sedmi základních faktorů, které spolu souvisejí a společně určují, jak lze naplnit strategii. Klíčové faktory úspěchu firmy lze nalézt především v souladu a propojení těchto faktorů. Model „7S“ je založen na sedmi faktorech, jejichž názvy začínají na písmeno S, a to

jsou: strategie (strategy), struktura (structure), systémy řízení (systems), sdílené hodnoty (shared values), schopnosti (skills), styl vedení (style), spolupracovníky (staff) (Hanzelková, 2017).

Obrázek 6: Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: (Mallya, 2007, s. 73)

Autor Mallaya (2007) představuje tři horní faktory tohoto modelu, konkrétně strategii, strukturu a systémy, které jsou často označovány jako "tvrdé 3S". Struktura představuje základní organizaci a uspořádání podniku, včetně hierarchie, vztahů mezi odděleními, specializace, metody kontroly a způsoby, jakými jsou informace sdíleny mezi zaměstnanci. Strategie popisuje, jak organizace dosahuje svého poslání a jak reaguje na hrozby a příležitosti ve svém oboru. Systémy představují procesy a postupy, které organizace používá ke každodennímu provozu (komunikační, informační, dopravní a další). Čtyři prvky na spodní straně modelu, a to spolupracovníci, styl vedení, sdílené hodnoty a schopnosti, jsou méně konkrétní, mají spíše kulturní povahu a jsou označovány jako „měkké 4S“. Pod spolupracovníky se rozumí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, včetně školení, vztahů mezi zaměstnanci, rolí, aspirací, motivací, chováním ve firmě a podobně. Schopnosti zahrnují profesionální znalosti a dovednosti, které existují uvnitř organizace, tj. to, co organizace dělá nejlépe. Nejde pouze o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je důležité brát v úvahu synergické efekty na různých úrovních organizace a v různých oblastech řízení. Styl vedení odráží, jak vedení přistupuje k řízení a řešení problémů. V organizacích se často rozlišuje mezi oficiálním a neoficiálním stylem řízení, což znamená rozdíl mezi tím, co je uvedeno v oficiálních dokumentech a politikách a jakými praktikami vedení skutečně operuje. Sdílené hodnoty jsou základní přesvědčení, normy a hodnoty, které formují kulturu organizace a jsou uznávány zaměstnanci a dalšími zúčastněnými skupinami. Tyto hodnoty jsou klíčové pro úspěch

společnosti a měly by být jasně formulovány v misi organizace (Hanzelková, 2017; Mallya, 2007).

2.3 SWOT analýza

„SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek nacházejících se ve vnitřním prostředí firmy a analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“, vysvětluje Jakubíková (2013, s. 153).

SWOT analýza představuje analytickou metodu pro provádění analýzy prostředí, která spojuje prvky analýzy jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Název SWOT analýzy vznikl z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky se zaměřují na interní prostředí firmy, zatímco příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického plánu společnosti (Fotr, 2020).

Silné a slabé stránky

Whittington (2019) popisuje silné stránky (Strengths), které představují faktory, ve kterých je společnost vynikající nebo má výrazné konkurenční výhody. Patří sem kvality, dovednosti nebo aktivity, které organizaci staví do pozitivního světla. Slabé stránky (Weaknesses) odhalují faktory, kde organizace může zaostávat nebo čelit výzvám. Jsou to aspekty, které mohou bránit dosahování plných potenciálů organizace. Patří sem nedostatky ve finančním zázemí, nedostatek inovací, problémy se zásobováním a jiné.

Hrozby a příležitosti

Podle Hanzelkové (2009) příležitostí (Opportunities) představují externí faktory, které mohou organizace využít k dosažení úspěchu. Patří sem změny na trhu, nové technologie, rostoucí poptávka po produktech nebo službách, ekonomický růst a jiné. Hrozby (Threats) představují externí faktory, které mohou negativně ovlivnit organizaci a ohrozit její úspěch. Patří sem konkurenční tlak, změny v legislativě, ekonomická nestabilita a jiné (Hanzelková, 2009).

Obrázek 7: Vymezení 4 oblastí SWOT analýzy

Výčet silných stránek -..... -..... -..... -.....	S	W	Výčet slabých stránek -..... -..... -..... -.....
Výčet příležitosti -..... -..... -..... -.....	O	T	Výčet hrozeb -..... -..... -..... -.....

Zdroj: (Hanzelková, 2017, s. 137)

Adámek (2022) zdůrazňuje, že pomocí nástroje SWOT analýzy lze získat objektivnější pohled na současné postavení společnosti na trhu a na základě získaných výsledků je možné odhadnout pozici analyzované společnosti na trhu a rozhodnout, jakou podnikovou strategii zvolit. Finratios s.r.o. (2015) shrnuje, že SWOT analýza se nejčastěji využívá jako efektivní nástroj pro posouzení aktuální situace v oblasti strategického řízení a marketingu. Jejím účelem je zhodnotit dopad interních a externích faktorů, které mají vliv na úspěšnost organizace nebo konkrétního plánu.

Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Podle Váchala a Vochozky (2013) na základě srovnání příležitostí a hrozeb v externím prostředí se silnými a slabými stránkami vnitřního prostředí ze SWOT analýzy vyplývají čtyři strategické skupiny (viz Obr.8), které organizaci umožňují reagovat na změny v prostředí:

SO – Ofenzivní strategie – Využití příležitostí za pomoci silných stránek. Tato strategie, založená na silných stránkách a příležitostech firmy, se snaží využít interních silných stránek organizace k efektivnímu využívání příležitostí, které nabízí vnější prostředí (Váchal, 2013).

ST – Defenzivní strategie – Minimalizace hrozeb za pomoci silných stránek. Strategie, která se soustředí na silné stránky a hrozby firmy, spočívá v aktivním využívání silných vnitřních prvků organizace s cílem eliminovat nebo oslabit vnější hrozby (Urban, 2019).

WO – Strategie spojení – Využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek. Strategie, která se zaměřuje na slabiny a příležitosti organizace, se snaží minimalizovat vliv vnitřních slabých stránek firmy a zároveň plně využít vnější příležitosti. Cílem je překonat interní omezení a maximalizovat výhody, které vnější prostředí nabízí (Sedláčková, 2006).

WT – Strategie obranná/defenzivní – Minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik. Strategie, která se zaměřuje na slabé stránky a hrozby firmy, klade důraz na omezení nedostatků organizace a překonání vnějších hrozeb. Cílem je rychleji reagovat na existující problémy a minimalizovat negativní dopady, které mohou slabiny a hrozby přinést (Urban, 2019).

Obrázek 8: Čtyři strategické skupiny SWOT analýzy

	"S" silné stránky	"W" slabé stránky
"O" příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
"T" hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Vlastní vypracování

Tyll (2014) rekapituluje, že SWOT analýza umožňuje komplexní posouzení fungování firmy, identifikaci problémů a objevení nových příležitostí pro růst. Je klíčovým nástrojem v rámci strategického (dlouhodobého) plánování společnosti, přičemž její pravidelné vyhodnocování je nedílnou součástí strategické kontroly.

2.4 SPACE analýza

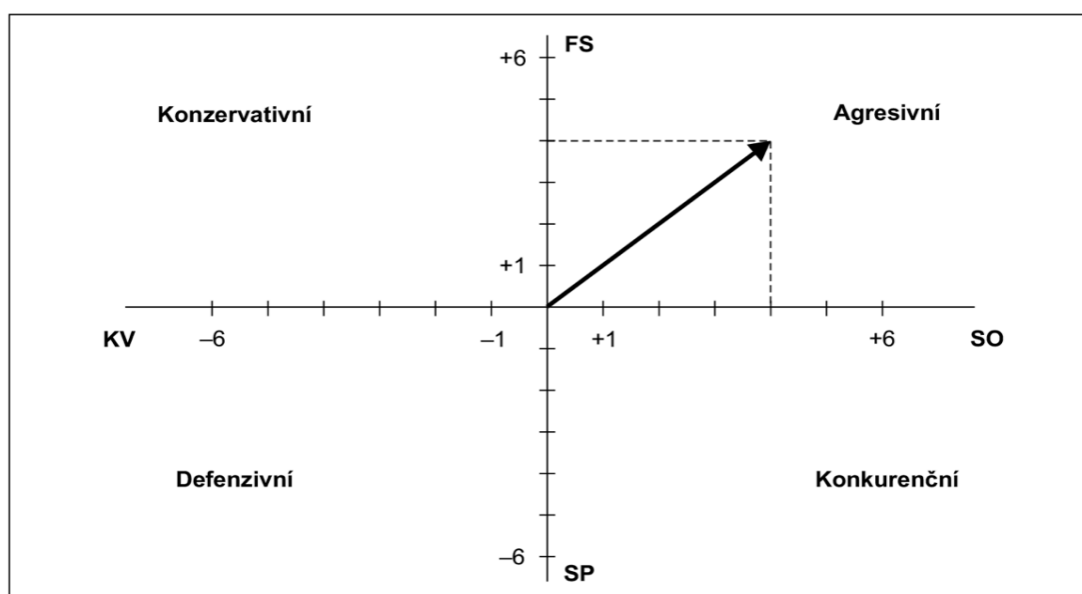
Metodu SPACE, známou též jako Strategic Position and Action Evaluation, popisuje Guinn (2016) jako strategický přístup, který kombinuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a identifikuje možné strategické směry pro další rozvoj organizace.

V rámci vnějšího prostředí se rozlišují dvě základní kritéria. Prvním kritériem je stabilita tržního prostředí, ovlivněná faktory jako jsou technologické a politické změny, míra inflace, úrokové míry, změny v poptávce atd. Druhým kritériem je atraktivita odvětví, ovlivněná faktory jako růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost, složitost vstupu a výstupu z odvětví atd (Tyll, 2014). Pokud jde o vnitřní prostředí, Veber (2009) rovněž rozlišuje dvě kritéria. Prvním je

konkurenční výhoda, která závisí na různých faktorech, jako jsou skutečný podíl na trhu, fáze životního cyklu produktu, kvalita výrobků, věrnost zákazníků atd. Druhým kritériem je finanční síla, vyhodnocovaná prostřednictvím standardních finančních ukazatelů, jako jsou návratnost investic, rentabilita aktiv, obrat, likvidita, míra zadlužení (finanční páka), poměr požadovaného a dostupného kapitálu, stabilita cash flow atd. Na základě těchto čtyř kritérií lze následně definovat čtyři strategické směry (viz Obr.9):

- Agresivní postavení
- Konkurenční postavení
- Konzervativní postavení
- Defenzivní postavení

Obrázek 9: Určení strategické pozice metodou SPACE



Zdroj: (Fotr, 2020, s. 73)

Fotr (2020) definuje agresivní strategii jako typickou pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, kde má firma konkurenční výhodu a schopnost ji udržet. Klíčovým faktorem je potenciální hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Lze uvažovat o nových akvizicích, zvyšování tržního podílu a zaměření na konkurenceschopné výrobky. Konkurenční strategie se uplatňují v atraktivním, ale relativně nestabilním prostředí, kde má podnik určitou konkurenční výhodu, ale klíčovým faktorem je finanční síla podniku. Firma by měla hledat způsoby, jak posílit svoji finanční stabilitu, což může zahrnovat strategické spojení s jinou firmou, optimalizaci výrobních procesů a posilování finančních toků. Konzervativní strategie obvykle zvolí finančně silná firma působící v relativně stabilním odvětví s nízkou mírou růstu. Klíčovým faktorem je konkurenceschopnost výrobků. Firma by měla chránit své úspěšné výrobky, rozvíjet nové a

hledat příležitosti pro expanzi do lukrativnějších oblastí při minimalizaci nákladů. často zvolí finančně silná firma působící v relativně stabilním odvětví s nízkou mírou růstu. Defenzivní strategie využívají firmy v neatraktivních odvětvích, kterým často chybí konkurenceschopné výrobky i dostatek finančních prostředků. Jejich cílem je omezení finančních nákladů, omezení investic a případné zvážení opuštění daného sektoru (Veber, 2000).

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Obrázek 10: Logo společnosti BEplan finanční plánování s.r.o



Zdroj: (Beplan finanční plánování, 2024)

Společnost BEplan finanční plánování s.r.o. byla založena dne 5. února 2017 a sídlí na adrese Na Poříčí 24, Praha 1, PSČ 110 00, Česká republika. Jedná se o společnost s ručením omezeným (s.r.o.) se základním kapitálem ve výši 10 000 000 Kč. Společnost BEplan. se specializuje na poskytování komplexního finančního poradenství ve všech oblastech pojištění, investic, spoření i financování. Při nabízení svých služeb spolupracuje s předními institucemi, včetně bank, pojišťoven a stavebních spořitelen, což zajišťuje její vysokou kvalitu a spolehlivost. Díky této spolupráci je schopna nabídnout svým klientům přístup k široké nabídce finančních produktů a řešení, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám a cílům každého klienta.

Zakladatelem i majitelem společnosti je Martin Zoubek. Společnost BEplan s.r.o., se svými přibližně 700 spolupracovníky, patří mezi středně velké firmy. V roce 2019 společnost rozšířila své služby o realitní zprostředkování, čímž se stala rostoucím realitním makléřem na trhu.

Důležitým milníkem ve vývoji společnosti byl prodej 51% podílu v BEplan, který vlastnila společnost Bohemia Energy Services podnikatele Jiřího Písaříka. Tento podíl byl prodán společnosti Blue Advice, která již v BEplan vlastnila 49procentní podíl, čímž se stala jejím plným vlastníkem (Forbes Česko, 2021). BEplan aktivně pracuje na rozšíření svého týmu finančních poradců, což ukazuje na zaměření na další rozvoj a potenciální rozšíření nabídky svých služeb. Nedávno došlo k významnému posílení týmu akvizicí skupiny 17 finančních poradců z regionu Severní Moravy, kteří přešli ze společnosti SMS Finance. Tento krok nejen že posílí kapacity BEplanu v oblasti finančního poradenství, ale také rozšíří její geografickou působnost a přístup k novým klientům (Zámečník, 2023).

4 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

V rámci této kapitoly bude provedena situační analýza společnosti BEplan finanční plánování s.r.o. pomocí analýz definovaných v teoretické části této práce, což je klíčové pro pochopení její pozice na trhu a identifikaci klíčových faktorů úspěchu.

4.1 PEST analýza

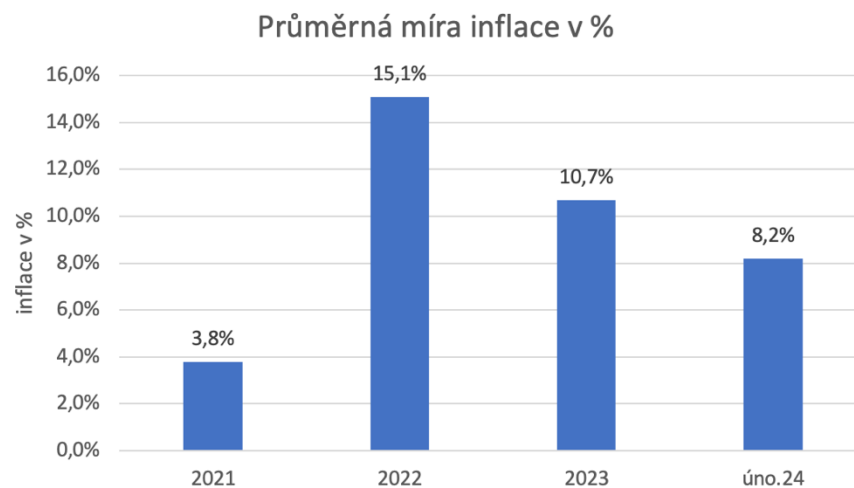
V této kapitole bude provedena analýza makroprostředí podniku pomocí PEST analýzy, kde budou zhodnoceny jednotlivé faktory vnějšího prostředí.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů ovlivňujících podnik nejvíce působí průměrná míra inflace, úrokové sazby, mzdy, devizové kurzy a celková stabilita ekonomiky. Po ekonomické krizi se situace mírně stabilizuje, avšak obavy stále přetrvávají. Tyto obavy negativně ovlivňují spotřební ekonomiku země a fungování samotných podniků.

Inflace

Obrázek 11: Vývoj inflace



Zdroj: Vlastní vypracování podle dat ČNB

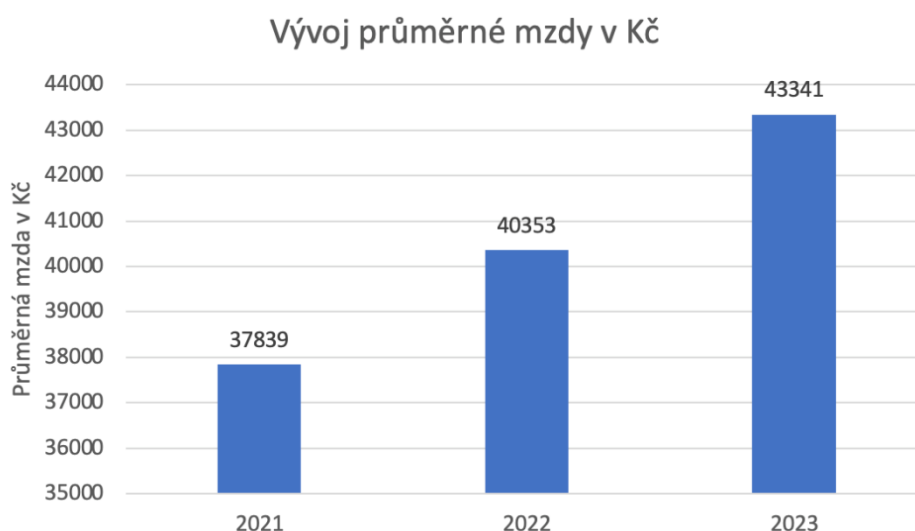
V roce 2022 však průměrná inflace v České republice skokově vzrostla na 15,1 %. Tento výrazný nárůst měl značný negativní dopad na kupní sílu domácností a ekonomickou situaci v zemi. Rok 2023 přinesl snížení inflace na 10,7 %, čímž došlo k poklesu o 4,4procentního bodu. V únoru 2024 inflace dosáhla 8,2 %, což je další pokles ve srovnání s předchozím rokem (viz Obr.11). Avšak Česká národní banka, dále jen ČNB, pro rok 2024 očekává průměrnou roční inflaci na úrovni 2,6 %. Inflace výrazně ovlivňuje spoření. Vysoká inflace snižuje kupní sílu peněz, znamená to, že za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb než dříve. Vysoká

inflace snižuje reálnou hodnotu uložených peněz (úspor), a proto finanční poradci musí vždy zohledňovat inflační faktor, který nejlépe chrání proti inflaci, jako jsou například nemovitosti, akcie nebo komodity. Poradci musí pečlivě vybírat investiční a důchodové produkty tak, aby pomohli klientům zachovat hodnotu jejich peněz, a navíc jim něco vydělat, nikoli však zbohatnout. Toto pravidlo dodržuje většina poradců společnosti BEplan, kteří vždy klientům ukazují a počítají hodnoty jejich investic do budoucna v reálných číslech, očištěných od inflace.

Mzda

V praxi finančního plánování je tudíž mzda klíčovým faktorem. Rozbor příjmů a výdajů klientů odhaluje různé úrovně rizik, které je třeba řídit. Příjmy domácností značně se mohou lišit – od domácností s čistým měsíčním příjmem 100 000 Kč až po ty, které disponují 40 000 Kč. Klienti s vyšším příjmem obvykle disponují větším finančním prostorem pro investice a spoření, ale zároveň čelí vyššímu riziku ztráty v případě nepředvídaných událostí. Na druhé straně klienti s nižším příjmem mohou být citlivější na krátkodobé finanční otřesy. Pro finanční poradce představuje vyšší krytí nejen možnost nabídnout klientům lepší ochranu, ale také znamená vyšší provize z prodeje pojistných a investičních produktů. Dále lze zmínit, že vývoj mezd ovlivňuje kupní sílu, což má přímý dopad na životní úroveň obyvatelstva. V situaci rostoucí inflace, jak již bylo uvedeno výše, reálná hodnota mezd klesá, což snižuje kupní sílu obyvatelstva a může přispět k sociální nespokojenosti.

Obrázek 12: Vývoj mzdy



Zdroj: Vlastní vypracování podle dat ČNB

Ve třetím čtvrtletí 2022 průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla o 6,1 % ve srovnání s předchozím rokem, ale v reálném vyjádření klesla o 9,8 % kvůli inflaci. V posledním čtvrtletí 2023 průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla 46 013 Kč, což představuje nominální růst o 6,3

% oproti předchozímu roku. Nicméně, reálně, po započítání inflace, mzdy klesly o 1,2 %. Průměrná měsíční mzda za rok 2023 činila 43 341 Kč (viz Obr.12).

Úroková sazba

Změny úrokových sazeb provedené ČNB mají přímý dopad na ekonomiku tím, že ovlivňují úvěrové sazby nabízené komerčními bankami. Zvýšení úrokové sazby bankami vede k vyšším sazbám pro klienty, naopak snížení úrokových sazeb ČNB často vede ke snížení sazeb, čímž se stimuluje poptávka po úvěrech díky levnějším podmínkám pro klienty. Podle ČNB průměrná roční procentní sazba nákladů na hypotéky v roce 2020 byla 2,18 %, což stimulovalo poptávku po hypotékách. Nízké sazby umožnily lidem financovat nákup nemovitostí za výhodnějších podmínek. Od roku 2021 začaly úrokové sazby rychle stoupat, což pokračovalo až do roku 2023. Průměrná roční úroková sazba na hypotéky dosáhla 4,75 % ke konci roku 2022 a 5,34 % ke konci roku 2023. Zvyšování úrokových sazeb mělo bezpochyby vliv na dostupnost hypoték a ochladilo trh s nemovitostmi. Vyšší úrokové sazby znamenají vyšší měsíční splátky pro nové hypotéky, což může omezit kupní sílu potenciálních kupců nemovitostí a tím snížit poptávku po úvěrech, což zase může vést k poklesu provizí finančních poradců.

Devizové kurzy

Devizové kurzy mají značný dopad na investice. Investice v cizí měně přinášejí měnové riziko, které je zvláště významné pro krátkodobé investice, u nichž mohou být krátkodobé fluktuace devizových kurzů významné. Finanční poradci společnosti BEplan vzdělávají své klienty o tom, jak devizové kurzy ovlivňují jejich investice a finanční cíle, a to vysvětlováním základů investování a souvisejících rizik. Často svým klientům doporučují diverzifikovat jejich hotovost do cizích měn. V dlouhodobých produktech poradci snižují rizika tím, že většinu klientů s dlouhodobým investičním horizontem doporučují investice v dolarech, eurech a korunách. Úspěch finančních poradců a jejich schopnost poskytovat hodnotu klientům závisí na jejich dovednosti orientovat se ve světě financí, efektivně řídit rizika a využívat příležitosti, které nabízí měnové trhy.

Ekonomická stabilita

Ekonomická stabilita v České republice přispívá k růstu a rozvoji finančně-poradenského trhu tím, že zvyšuje důvěru v ekonomiku, zlepšuje přístup k finančním službám a produktům, a vytváří příznivé prostředí pro investice a finanční plánování. Tato stabilita často vede k nižším úrokovým sazbám, což činí úvěry a hypotéky dostupnějšími a může stimulovat poptávku po

investičních a úvěrových produktech. Nízká a stabilní inflace podporuje kupní sílu a finanční plánování, což umožňuje finančním poradcům lépe plánovat. Vysoká úroveň zaměstnanosti a rostoucí příjmy podporují schopnost domácností spořit a investovat, což umožňuje poradcům spravovat investiční portfolia svých klientů s předvídatelnějšími výsledky. Ekonomická stabilita rovněž může podnítit vytváření příznivějšího regulačního prostředí pro finančně-poradenský trh.

Politicko-právní faktory

Pro BEplan s.r.o., stejně jako pro celý finanční trh, je politicko-právní faktor velmi zásadní. Zásadní roli hrají ČNB, která dohlíží na zprostředkovatele a jejich vázané zástupce, dále jen VZ, a zapisuje VZ do registru po úspěšném složení zkoušek v oborech (pojištění, investice, úvěry, penze). Důležitým je tzv. "následné vzdělávání", např. pro zprostředkování pojištění dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, a to v rozsahu minimálně 15 hodin za rok. Poradce toto vzdělání musí absolvovat, jinak mu ČNB odebere certifikát, a tento poradce bude muset znovu složit zkoušku. Následné vzdělávání platí pro každý druh certifikace. Neméně důležitým je zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který obsahuje ustanovení týkající se informovanosti spotřebitelů, reklamy, smluvních podmínek, odpovědnosti za vady zboží či služeb, odstoupení od smlouvy a dalších aspektů, které mají zajistit ochranu spotřebitelů a spravedlivý obchodní styk mezi spotřebitelem a podnikatelem. Další důležitou revoluční legislativou EU je zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů neboli General Data Protection Regulation (GDPR). Právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru, jehož cílem je co nejvíce hájit práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty, včetně osobních údajů, proto společnost musí pečlivě zacházet s osobními údaji klientů, aby nedostala pokutu za porušování pravidel. Je důležité zmínit, že společnost od samého svého vzniku nedostala žádné pokuty. Další důležitou povinností každého poradce je vyplnění "záznamu z jednání". Tato povinnost je zakotvena například v zákoně o distribuci pojištění a zajištění nebo v zákoně o spotřebitelském úvěru a představuje jeden z klíčových kontrolních mechanismů poradenství. Záznamy z jednání chrání jak klienta, tak i poradce. Do záznamu se zapisují požadavky klienta, dohody mezi poradcem a klientem, ale především důvody, proč je daný produkt doporučen. Pokud je klient s finančním produktem nespokojený, právě záznam z jednání dokáže odhalit, jestli s takto nastavenou smlouvou nejen souhlasil, ale jestli i věděl, co sjednává a s jakými podmínkami. Nepochybná je důležitost zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu,

často označovaného "AML" jako zkratka z anglického "Anti Money Laundering". Jeho obsahem je zajištění identifikace a kontroly zákazníka. Jeho obsahem je zajištění identifikace a kontroly zákazníka. Povinnost AML se vztahuje na produkty životního pojištění a investiční produkty. Neživotní pojištění nadále zůstává mimo působnost AML zákona. Jako poslední významný faktor se zmíní MiFID II, evropská směrnice, která reguluje finanční trhy v Evropské unii a přináší přísnější požadavky na transparentnost, ochranu investorů a kontrolu rizik.

Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že firma má klienty z různých věkových kategorií, můžeme určit životní styl, úroveň vzdělání a stárnutí populace jako významné sociální faktory ovlivňující podnik. Jak už bylo zmíněno, každý poradce by měl disponovat určitou úrovní vzdělání, do které BEplan investuje a své spolupracovníky v tomto směru podporuje. Dalším důležitým aspektem je životní styl – práce poradce je zaměřena na to, aby životní styl klienta zůstal i přes různé životní události na stejné úrovni. Tyto faktory ovlivňují společnost nepřímo. Posledním významným faktorem je stárnutí populace, což přímo ovlivňuje podnikání a ovlivňuje poptávku po důchodových produktech. Stárnutí populace znamená, že v budoucnu se počet aktivního obyvatelstva, které odvádí sociální pojištění a ze kterého jsou vypláceny starobní důchody, sníží, což může vést k očekávání snížení průměrné penze. Proto mladá generace začíná šetřit na stáří a více se zajímat o investování, aby si zajistila slušný životní standard v budoucnosti. Pro poradce to znamená možný nárůst prostředků v investičních produktech.

Technologické faktory

Bez technického rozvoje by firma nedokázala růst. Digitalizace a inovace transformují tradiční modely finančního poradenství, otevírají nové možnosti pro personalizaci a efektivitu služeb, a proto BEplan investuje významné prostředky do technologií, které umožňují poradcům zrychlit a zlepšit kvalitu jejich poradenství. Firma disponuje širokým spektrem technologických inovací a neustále se vyvíjí. Nabízí různé nástroje, které ušetří poradcům mnoho manuální práce. Klíčovým nástrojem je "Finanční plán", který umožňuje efektivně shromažďovat data od klientů a detailně analyzovat jejich finanční situaci. Tento nástroj pomáhá komplexně sestavit finanční plán a efektivně rozdělit příjem mezi cíle a pokrytí rizik. V případě, že klient se stane invalidním, zajištění z tohoto plánu mu zajistí částku, která udrží jeho životní úroveň a splní všechny jeho cíle, jako je pokrytí hypotéky nebo zajištění na stáří (viz Příloha C). Dalším nástrojem je "Sjednávač", který poradcům umožňuje získat nejlepší nabídky od všech partnerů

s započtením všech dostupných slev. Tento nástroj také zjednodušuje proces uzavírání smluv tím, že umožňuje poradci sjednat smlouvu stiskem tlačítka, vyplnit záznam z jednání a během pěti minut dokončit smlouvu, která je poté automaticky odeslána partnerovi. Nástroj „Srovnávač“ umožňuje porovnávat pojistné podmínky mezi vybranými produkty v přehledném formátu, což by jinak vyžadovalo zdlouhavé hledání podmínek u různých partnerů. Kromě toho společnost nabízí chytré kalkulačky pro srovnání úvěrů (s přihlédnutím k bonitě klienta), investiční kalkulačky, nástroj pro jednoduché vyplnění elektronické smluvní dokumentace a jiné.

Ekologické faktory

V této práci probírány nebudou, jelikož nemají vliv na firmu. pouze krátká zmínka, že společnost zavádí a kontroluje principy CSR (Corporate Social Responsibility) do své firemní kultury. Společnost nepracuje s nebezpečnými látkami a plní všechny právní normy v oblasti odpadů a životního prostředí. Ve společnosti jsou používány kvalitní pracovní pomůcky (viz Příloha A).

Ze zkoumaných faktorů nejvíce firmu ovlivňují ekonomické faktory, které přímo ovlivňují firmu a celý proces poradenství, jelikož finanční plánování je přímo ovlivněno inflací, úrokovou mírou a celkovou ekonomickou stabilitou.

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této kapitole bude provedena analýza mikroprostředí podniku pomocí Porterovy analýzy, kde budou zhodnoceny jednotlivé faktory oborového okolí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost BEplan, působící jako zprostředkovatel, spolupracuje s řadou dodavatelů (viz Tab.1), mezi které patří banky, pojišťovny, investiční fondy a poskytovatelé dalších finančních služeb. Tyto instituce jsou klíčové pro nabídku finančních produktů, které BEplan poskytuje svým klientům, a mají vliv na šíři a kvalitu služeb, které může firma nabídnout. Produkty, které firma nabízí, by měly být nejen kvalitní a rozmanité, ale také výhodné pro klienta, a to jak cenově, tak podmínkami s tím souvisejícími, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a dobrého jména firmy. Firma se musí zodpovědně rozhodovat o svých dodavatelích, aby zajistila klientům přístup k nejlepším možným produktům na trhu. Dodavatelé mají klíčový vliv

na firmu skrze svoje produkty, provize a marketing. Toto ovlivňuje, které produkty jsou firmou doporučeny a jak jsou klientům prezentovány.

Tabulka 1: Dodavatelé firmy

Pojištění	Investice	Hypotéky a úvěry	Penze	Stavební spoření a úvěry na bydlení
Allianz	Amundi	Acema	Allianz penzijní společnost	Stavební spořitelna České spořitelny
AXA Assistance	Avant	Artesa spořitelní družstvo	Conseq penzijní společnost	Modrá pyramida
ČPP	Uniq investice	ČS	GČP penzijní společnost	RSTS (Raiffeisen stavební spořitelna)
ČSOB	Codya	ČSOB leasing	ČS penzijní společnost	Moneta SS
D.A.S.	Conseq investice	ČSOB/HB	KB penzijní společnost	
Direct	Cyrrus	ESSOX	NN penzijní společnost	
Europ assistance	Edward	KB	Uniq penzijní společnost	
SV pojišťovna	Efekta	mBank		
Generali Česká	Charles Bridge	Moneta		
Hasičská vzájemná pojišťovna	IBIS Ingold	NEY spořitelní družstvo		
Home Credit	Investika	Oberbank		
Komerční pojišťovna	Moventum	Raiffeisenbank		
Kooperativa	NN Investment Partners	Raiffeisen Leasing		
Maxima	ATRIS	Unicreditbank		
MetLife	EIC			
NN pojištění				
Slavia				
Uniq				
Pojišťovna VZP				
Pillow				

Zdroj: Vlastní vypracování

Vyjednávací síla ze strany dodavatelů pro BEplan je poměrně vysoká. Nicméně díky tomu, že společnost přináší dodavatelům velké množství klientů, existuje prostor pro vyjednávání výhod pro klienty, jako jsou např. možnosti pojištění celého autoparku pro logistickou firmu za nestandardní slevu, nebo dohody o specifických výjimkách, například při sjednání životního pojištění.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla zákazníků v tomto odvětví je významná. Jejich rozhodování ovlivňuje firmu a odráží jejich míru spokojenosti a důvěry ve firmu. Loajalita a doporučení zákazníků mohou významně přispět k růstu a prosperitě firmy. Naopak, nespokojení zákazníci mohou snadno šířit negativní zkušenosti, což může poškodit reputaci a konkurenceschopnost firmy. Výběr zákazníků je primárně ovlivněn kvalitou a rozmanitostí nabízených produktů, důvěryhodností a odborností poradců, transparentností podmínek a mírou individuálního přístupu. Vzhledem k tomu, že zprostředkovatelské společnosti obvykle nabízejí stejnou produkci za stejnou cenu, volba klientů často závisí na sympatii k poradci a dobrém jménu firmy. Při výběru preferují zákazníci ty společnosti, které nejlépe vyhovují jejich potřebám a očekáváním, což podněcuje firmu k neustálému zlepšování, aby si udržely stávající klienty a přilákaly nové zákazníky.

Hrozba substitutů

Společnost BEplan působí na principu spolupráce s poradci. Alternativami k využívání služeb poradců mohou být poradci poskytovaní institucemi, jako jsou banky či pojišťovny. Mnoho bank dnes svým klientům bezplatně nabízí poradenství, pokud jsou jejich klienti držiteli bankovních produktů. Další možností jsou online finanční nástroje, které poskytují mnoho online platform a aplikací. Tyto nástroje zahrnují kalkulačky pro správu financí, investic nebo hypoték. Dalším substitutem jsou online webové stránky, které umožňují také sjednání pojištění přímo online, a šetřit tak návštěvu pobočky. Tyto alternativy poskytují zákazníkům jiné zdroje informací a pomoc při řešení jejich finančních potřeb, aniž by museli využívat služby tradičních finančně-poradenských firem. Hrozba substitutů je středně silná.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trhu finančního poradenství je celkem vysoká. Trh s finančním poradenstvím je relativně otevřený, noví poradci se mohou snadno objevit a ihned začít konkurovat. To může vést k zvýšené konkurenci a snížení podílu na trhu pro stávající

společnosti. Na druhou stranu je velmi obtížné získat důvěru a reputaci mezi klienty, což může být pro nové hráče poměrně obtížné. Další hrozbou je, že pokud nová firma "převezme" poradce nebo i celou strukturu ze stávající společnosti, často získává i jejich klienty. To je proto, že klienti obvykle preferují konkrétního poradce a nezáleží jim tolik na jménu firmy, pro kterou pracuje. Celkově lze říct, že i když hrozba nových konkurentů existuje, stávající firmy mohou udržet svou pozici na trhu díky kvalitním produktům, dobrému servisu a vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Rivalita mezi existujícími podniky

Současné prostředí konkurence mezi nezávislými firmami nabízejícími finanční poradenství v České republice se neustále mění, protože se zvyšuje poptávka po poradenských službách a finanční trhy v zemi se stále rozvíjí. Situace na trhu finančního poradenství je poměrně dynamická. K lednu 2024 bylo v databázi ČNB registrováno přes 30 000 vázaných zástupců dle zákona o distribuci pojištění. Hlavními hráči na trhu jsou Partners Financial Service, Broker Trust, OVB Allfinanz, a SAB services. Další známé společnosti zahrnují INSIA, OK Klient, Broker Consulting, ZFP Akademie, SMS Finance, Swiss Life Select a Kapitol. Podle Experti na finance (2024) statistiky, týkající se počtu poradců, rozdělují společnosti do tříd dle velikosti, od společností, které mají více než 2 000 poradců až po menší organizace s méně než 100 poradci. Společnosti jsou rozděleny do následujících tříd:

- Třída FERRATA: Více než 2 000 zasmluvněných poradců.
- Třída FELIX: Více než 1 000, ale maximálně 2 000 zasmluvněných poradců.
- Třída FORTIS: Více než 500, ale maximálně 1 000 zasmluvněných poradců.
- Třída RAPAX: Více než 100, ale maximálně 500 zasmluvněných poradců.
- Třída ALAUDAE: Maximálně 100 zasmluvněných poradců.

Společnost BEplan, zařazená do třídy RAPAX, se umístila na 1. místě mezi ostatními společnostmi v této kategorii. V průběhu roku 2023 do společnosti nastoupilo 109 VZ podle zastoupeného pojišťovacího zprostředkovatele, což představuje nárůst o 30 % ve srovnání s rokem 2022. Další konkurenční společnosti v této třídě zahrnují Fingo, Chytrý Honza, eDo Finance, Prosperity Financial Services, Benefit Investment, Allrisk a Holver. Žádná z těchto firem nedosáhla tak významného relativního růstu jako společnost BEplan. Mezi významné konkurenty patří eDo Finance s relativním nárůstem 18,6 % za rok 2023, společnost Benefit Investment s nárůstem o 17,9 % za stejné období. Naopak některé společnosti z této třídy začaly ztrácet svůj tržní podíl. V roce 2023 společnost Allrisk zaznamenala pokles o 4,4 % a společnost

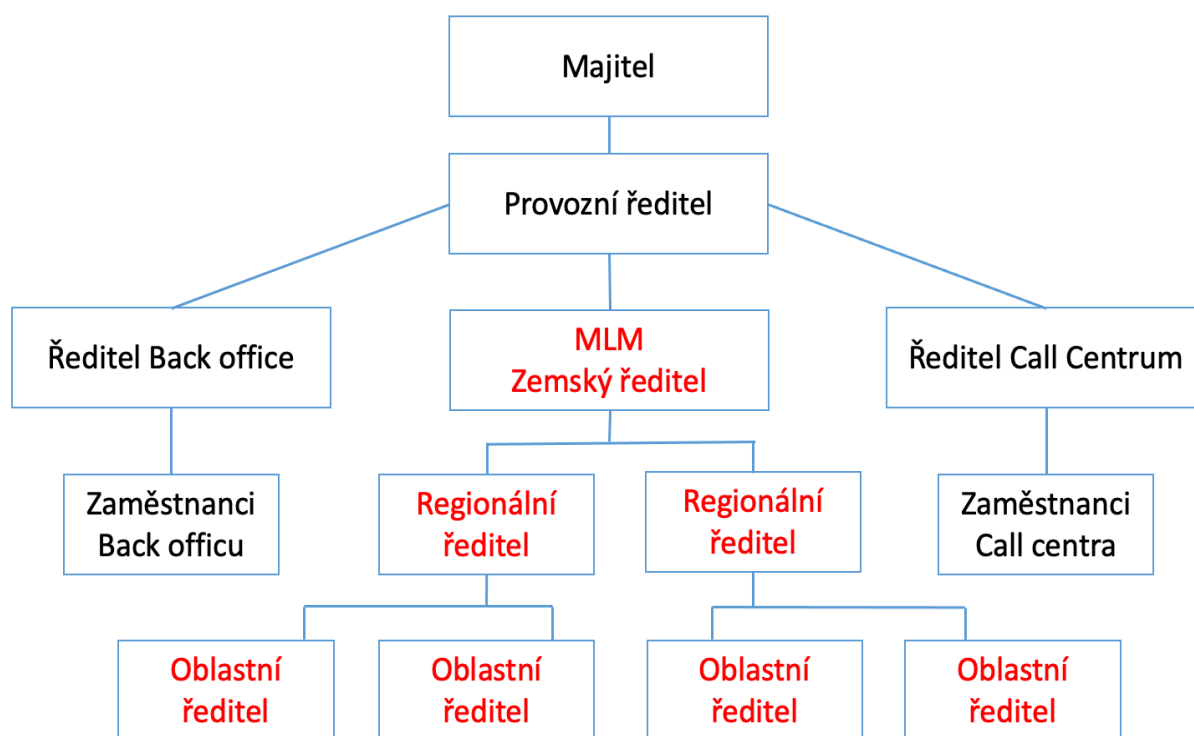
Holver o 10,1 %. Růst společnosti BEplan je znázorněn v kapitole 4.3 (viz Obr. 14). Počet VZ podle zastoupeného investičního zprostředkovatele ve společnosti Beplan s.r.o se zvýšil o 93 poradců, což představuje nárůst o 40,3 % oproti předchozímu roku. V oblasti získávání licencí na zprostředkování investičních produktů jsou významnými konkurenty OK Klient s nárůstem o 27,3 % a Kapitól s nárůstem o 30,3 % za rok 2023. Jednotlivá statistická data jsou vzata z uspořádaných dat ČNB pojišťovnou Pillow (2024). K 18. 3. 2024 podle statistických dat od ČNB má společnost BEplan 335 poradců s licencí na zprostředkování investic a 499 s licencí na zprostředkování pojištění.

Společnost je nejvíce ovlivněna rivalitou mezi stávajícími podniky a vstupem nových konkurentů, jelikož tyto dvě síly působí obdobně a ovlivňují tržní podíly jednotlivých firem tím, že se přecházejí poradci a jejich klientské kmeny mezi firmami.

4.3 Model 7S

Struktura

Obrázek 13: Organizační struktura společnosti BEplan s.r.o.



Zdroj: Vlastní vypracování

Společnost BEplan má liniovou organizační strukturu (viz Obr.13), která začíná majitelem. Majitelem, jak již bylo zmíněno v popisu firmy, je Martin Zoubek, který dohlíží na chod celé společnosti. Další klíčovou postavou je provozní ředitel Jan Kašpar, jenž má na starosti tři

hlavní divize společnosti: back office, call centrum a poradenské struktury. První dílčí strukturou je back office, které se věnuje běžné administrativě. Tým back office spravuje smlouvy, zajišťuje jejich kontrolu a správnost údajů. Současně se stará o registraci nových spolupracovníků. Druhou strukturou je call centrum, které organizuje schůzky s potenciálními klienty. Pro poradce, kteří každý měsíc dosáhnou minimálně stanoveného počtu bodů, nabízí firma služby call centra zdarma, čímž jim pomáhá zvýšit počet schůzek a tím i šanci na úspěšné obchody. Tato struktura je označována jako multi-level marketing (MLM). Funguje to tak, že v případě nastoupení na pozici finančního poradce je člověk brán jako Trainee, což je nejnižší pozice v kariérním plánu. Postupem získaných bodů tento poradce postupuje výše po kariérním plánu a začíná budovat svůj vlastní tým z poradců-začátečnicků, kteří nastupují a začínají z nejnižší pozice, stejně jako on. Tímto způsobem se rozrůstá MLM. Vedoucí postavení v MLM hierarchii, jako jsou zemský ředitel, regionální ředitel a obchodní ředitel, patří těm, kdo stáli u zrodu týmových struktur na počátku existence společnosti BEplan.

Strategie

Společnost BEplan s.r.o. zakládá svou strategii především na technické vybavenosti pro spolupracovníky a podpoře jejich vzdělávání, které směřuje k jedinému a nejdůležitějšímu cíli, jež nese vizi trvalého růstu a stability. Tímto cílem je spokojenost klienta, která je pro segment podnikání společnosti zásadní (viz Příloha B). V rozhovoru pro časopis Poradenství a Finance (2024) provozní ředitel Jan Kašpar uvedl: *"Chci vytvářet prostředí, ve kterém zaměstnanci centrály budou rádi pracovat a tvořit tak silné zázemí společnosti. Prostředí, kde poradci dostanou tolik nástrojů, kolik budou pro svou profesionální práci potřebovat, a kde se jim bude snadno přicházet. Prostředí, kde klient vždy dostane tu nejkvalitnější službu, kterou očekává, a prostředí, ve kterém naši obchodní partneři z řad finančních institucí budou vždy usilovat o to, aby je BEplan distribuoval"*. Tyto dílčí cíle směřují k hlavnímu cíli, kterým je dosáhnout obrátu jedné miliardy bezpečným způsobem do jednoho roku. Avšak podle získaných informací, společnost BEplan nemá jasně formulovanou strategii.

Systemy

Jako komunikační prostředek firma a její spolupracovníci využívají webmailový software, který zajišťuje komunikaci uvnitř firmy, se zákazníky a s partnery. Back office využívá interní portál jako informační prostředek a oznamuje poradcům změny týkající se produktů, partnerů, nových norem atd. Poradci využívají pro každodenní práci interní portál, e-mail a technologické

nástroje (srovnávač, sjednávač, finanční plán a další). Někdy dochází k pomalému vyřizování potřeb poradců, jelikož back office a MLM struktury nejsou propojeny mezi sebou.

Sdílené hodnoty

Mezi základní hodnoty společnosti BEplan patří odbornost a vzdělanost, ochota, spolehlivost, transparentnost, servis a péče o klienta a inovace. Společnost BEplan podporuje a dohlíží na zvyšování odbornosti svých zaměstnanců i poradců a poskytuje jim nástroje a podporu, které jim v tom pomáhají. Přistupuje proaktivně k požadavkům, připomínkám a dotazům klientů, poradců a zaměstnanců. Pro společnost je zásadní budovat dlouhodobé vztahy na vzájemné důvěře a dodržování vzájemných dohod. Považuje za nepřijatelné poskytovat nepřesné, zkreslené anebo dokonce nepravdivé informace. Pečuje o každého klienta bez ohledu na množství obchodu, který s firmou již uzavřel. Věří, že vždy existuje způsob, jak dělat věci lépe, rychleji a s větším užitekem pro všechny.

Styl vedení

Ve společnosti jsou jasně stanovené vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Každý pracovník má svého ředitele, kterému se zodpovídá. Každý pracovník nebo poradce může otevřeně vyjádřit svůj názor na vzniklé problémy, dotazy, technické záležitosti atd. Zde převažuje demokratický styl. Co se týče jednotlivých poradenských struktur, preferuje se participativní styl vedení. Nadřízení dávají prostor pro poradce, kde převažuje týmová práce, a řešení jednotlivých případů u klientů může probíhat společně (bez sdílení citlivých dat) díky rozdílným pohledům od jiných poradců. Dá se říct, že společnost má kombinaci demokratického a participativního stylu vedení.

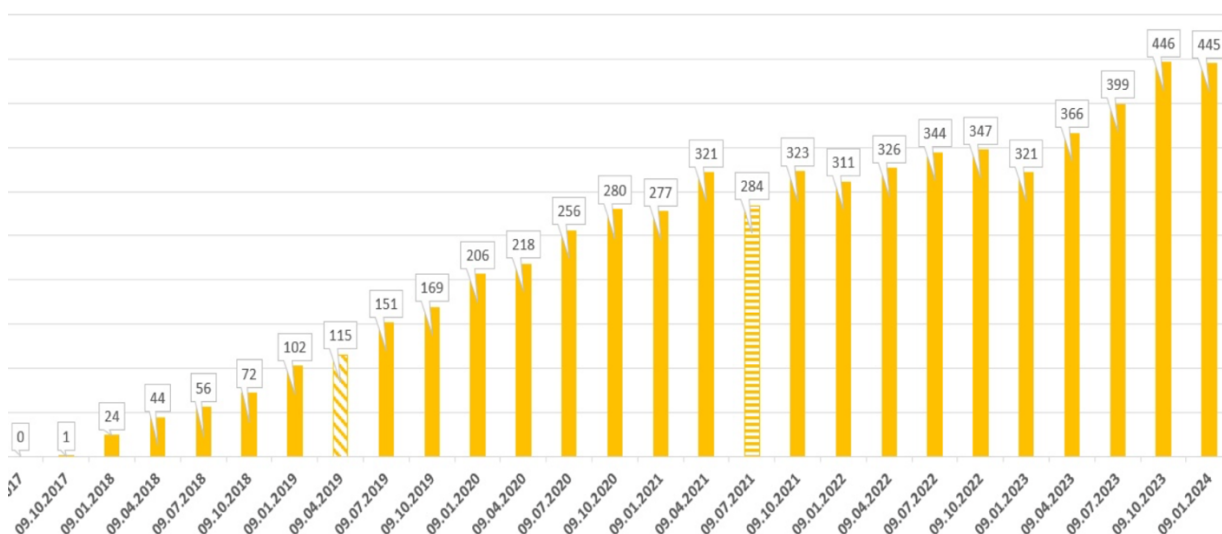
Schopnosti

Společnost poskytuje kvalitní služby v rámci své činnosti. Má jedinečnou nabídku – vypracování finančního plánu dle potřeb a požadavků klientů. Je technologicky moderní a rostoucí, vytváří a neustále zlepšuje nástroje pro poradce. Klade důraz na jednoduchost a kvalitu. Například pro porovnání hypotečních nabídek společnost nabízí nástroj na srovnání úvěrů, následně po zadání jednotlivých kritérií dostane nabídky od všech dostupných partnerů, navíc získá přehled o podmínkách na sjednání úvěrů, což výrazně urychluje práci poradcům. Ostatní nástroje jsou podrobněji popsány v kapitole 4.1.

Spolupracovníci

Společnost zaměstnává do 20 pracovníků, kteří se starají o běžný provoz back office a call centru. Firma spolupracuje s 700 poradci, a to bez ohledu na to, zda mají zkoušky ČNB či ne. Celkově podle ČNB má společnost BEplan 335 poradců s licenci na zprostředkování investic a 499 s licenci na zprostředkování pojištění ke dni 18. 3. 2024. Růst společnosti BEplan je dramatický, více se o něm zmiňuje v kapitole 4.2. Níže je znázorněn vývoj počtu poradců ve společnosti v jednotlivých letech a kvartálech, což poukazuje na celkový růst společnosti.

Obrázek 14: Vývoj počtu poradců společnosti BEplan



Zdroj: (Setejkora, 2024)

4.4 VRIO analýza

Zhodnocení hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů bude provedeno metodou VRIO. Tato analýza zkoumá jednotlivé zdroje a jejich konkurenční potenciál pomocí kritérií hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti tyto zdroje využít.

Hmotné zdroje

BEplan s.r.o. má hlavní kancelář v Praze na adrese Na Poříčí 24, Praha 1 v historické budově a ke konci roku 2022 byla kancelář v pronájmu, neboť účetní závěrka za rok 2022 neviduje žádný hmotný majetek. Podobně je tomu u většiny kanceláří po celé České republice, neboť každá velká poradenská struktura společnosti sama rozhoduje, zda pronajmout, koupit, nebo kancelář vůbec nevyužívat. Důvodem je, že poradci nejčastěji jezdí za klienty domů a většinu času tráví mimo kanceláře. Proto by bylo finančně náročnější kancelář koupit, než ji pronajmout.

Kanceláře lze považovat za neutrální zdroje z toho důvodu, že jsou snadno napodobitelné a nejsou příliš vzácné ani hodnotné.

Nehmotné zdroje

K nehmotným zdrojům společnosti Beplan patří především jejich software a know-how v technologii, do kterého společnost hodně investuje. Na začátku roku společnost představila svým spolupracovníkům vylepšenou verzi finančního plánu – Finanční plán 2.0, který je výrazně odlišný od starého tím, že umí spočítat částky potřebné ke krytí všech rizik vzhledem k různým příjmům, sociálním dávkám, penzím atd. Obdobně na tom jsou investice, Finanční plán 2.0 dokáže spočítat potřebnou částku k pravidelnému investování na určité období s ohledem na to, jaký produkt bude využit k naplnění cílu. Technologie společnosti lze zařadit k trvalým konkurenčním zdrojům, jsou hodnotné, vzácné, těžko napodobitelné a dobře využívané ve společnosti. Dále je dobré zmínit image společnosti jako nehmotný majetek. Dobrá image společnosti je důležitá pro každé podnikání, obzvláště pro zprostředkovatele, kde práce je založena na doporučeních klientů. Tento zdroj patří k nevyužitým konkurenčním výhodám, jelikož společnost není známá a moc propagovaná veřejností. K nehmotným zdrojům dá se zařadit hodnoty firmy, které podporují spokojenost nejen zákazníků, ale i poradců. Důležité je, že firma své spolupracovníky motivuje a každých půl roku, příležitostně pořádá konference nebo večírky, kde hodnotí společnost, výkony, jednotlivé struktury a poradce. Ti, co vykazují nejlepší výkony, dostávají od firmy různé benefity, například placenou dovolenou pro určitý počet poradců. Hodnoty firmy představují trvalou konkurenční výhodu, přinášejí firmě motivované poradce, kteří rozvíjejí firmu.

Finanční zdroje

Beplan s.r.o. většinou využívá z finančních zdrojů vlastní kapitál a rezervy. Některé produkty, jako je životní pojištění, mají např. pětiletou dobu ručení. Pokud klient odstoupí od smlouvy během této doby a smlouva nevydrží celých pět let, pojišťovna si žádá vrácení provize za zbývající období, čímž společnosti vzniká závazek jak k pojišťovně, tak k poradci pohledávka. Z důvodu ručení za smlouvu společnost nabízí poradcům možnost využít rozloženou provizi do pěti let rovnými díly, čímž vzniká „finanční polštář“ pro poradce. Závazek vůči poradci vzniká ve chvíli, kdy firma obdrží provizi od partnera, ale poradce, například, neposkytne potřebnou dokumentaci a nesplní normy a požadavky ke smlouvě, proto společnost nemůže tyto peníze poslat poradci a chrání je na speciálním účtu, dokud poradce nesplní všechny

podmínky. Trvalá konkurenční výhoda společnosti spočívá v tom, že od samého vzniku společnosti rostou její obraty (viz kapitola 4.6) a firma se dlouhodobě nachází ve fázi růstu.

Lidské zdroje

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3, společnost BEplan zaměstnává do 20 pracovníků a spolupracuje s 700 poradci, bez ohledu na to, zda mají zkoušky ČNB nebo ne (viz Obr.14). Největší výhodou pro společnost Beplan je mít co nejvíce vzdělaných poradců s tituly. Například titul PFP drží 400 poradců, titul EFA 360 poradců a nejvyšší titul EFP téměř 50, což platí pro celou Českou republiku a 11 zemí EU. Proto jsou poradci s těmito tituly velmi ceněni na trhu finančního poradenství a představují pro společnost trvalou konkurenční výhodu.

4.5 SWOT analýza

Tato část je zaměřena na SWOT analýzu, která přímo vychází z dříve provedených analýz. Cílem bude vyložit nejzásadnější faktory týkající se příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Klíčové faktory z vnějšího i vnitřního prostředí budou hodnoceny pomocí matic IFE a EFE.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti BEplan patří vzdělanost a odbornost poradců, která vychází ze školení a certifikací zajišťovaných firmou. Společnost nabízí spolupracovníkům úhradu úspěšně složených zkoušek pro získání profesních titulů, jako jsou například PFP, EFA, EFP. Na interním portálu firma poskytuje dostatek vzdělávacích materiálů pro poradce a pravidelně organizuje školení pro nováčky. Každý ředitel nezávisle rozhoduje o způsobu vzdělávání své struktury. Další silnou stránkou je neustálý technologický růst, do kterého společnost hodně investuje, aby pomohla svým spolupracovníkům v jejich práci. Vyvíjí a neustále zlepšuje technologické nástroje pro poradce (viz kapitola 4.1). Další silnou stránkou je rychlý kariérní postup a férové podmínky ve společnosti. Na rozdíl od konkurence, poradci společnosti BEplan nemusí udržovat svou pozici určitým počtem bodů (provize) a mohou zůstat na stejné pozici i bez výkonů, což jim umožňuje větší flexibilitu v rozhodování o tom, kdy a kolik pracovat. Je důležité zmínit, že každý spolupracovník firmy je pojištěn v případě, že dojde ke sporům a soudním procesům. Významná je i podpora ze strany back office, které prověřuje každou smlouvu označenou za "odchylku od norem", čímž ujistňuje spolupracovníky, že dokumentace je v pořádku a vyhovuje normám. Jako poslední bude uvedena důležitost podpory ze strany back office a růstu obchodní sítě. Back office prověřuje každou smlouvu, která spadá do

„odchylek od norem“. Tím ujišťuje své spolupracovníky, že dokumentace je v pořádku a vyhovuje stanoveným normám. Vzhledem k tomu, že společnost BEplan se nachází v růstové fázi (viz Obr.14) a do společnosti nastupují poradci z různých regionů, dochází ke zvýšení počtu klientů po celé ČR, což rozšiřuje jejich obchodní síť jak poradců, tak klientů.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou společnosti BEplan je její nedostatečná propagace. Z průzkumu na internetu a při získávání informací o společnosti bylo zřejmé, že společnost je pro většinu veřejnosti neznámá, ačkoliv je známá mezi poradci. Dalším problémem je citlivost jména firmy. Poradci společnosti obvykle získávají nové klienty na základě doporučení stávajících klientů. Pokud jsou klienti s poskytovanými službami nespokojeni, negativní zkušenosti se rychle šíří a mohou vážně poškodit reputaci společnosti. Jednou z dalších nevýhod je nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a spolupracovníky (viz kapitola 4.3 a Příloha B), jelikož tyto struktury nejsou propojeny a komunikace probíhá především prostřednictvím e-mailu. V případě, že se musí něco naléhavě vyřešit, může odpověď trvat až několik dní. Další slabou stránkou je cenotvorba, ceny jsou fixní, na něž společnost nemá skoro žádný vliv a je tím omezena. Přestože ceny jednotlivých produktů mohou být vyšší, společnost disponuje omezenou možností vyjednávat o jejich úpravách. Schopnost ovlivnit cenu se částečně omezuje na využívání obchodních slev, což může mít dopad na provize poradců. Poslední slabinou je, že společnost nemá jasně definovanou strategii k dosažení svých cílů.

Matice IFE

Matice IFE se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti. Vlivy a váhy byly stanoveny společně s regionálním ředitelem společnosti BEplan s.r.o. 4 = výrazná silná stránka, 3 = méně výrazná silná stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Tyto hodnoty jsou následně násobeny mezi sebou, jejichž součet dává celkovou vnitřní pozici organizace vůči jejímu strategickému záměru.

Tabulka 2: Matice IFE

IFE	Silné a slabé stránky	Váha	Body	Celkem
S1	Vzdělanost a odbornost poradců	0,2	4	0,8
S2	Moderní technologie	0,15	4	0,6
S3	Rychlý kariérní postup a férové podmínky spolupráce	0,1	4	0,4

S4	Pojištění poradců a podpora back office	0,08	3	0,24
S5	Růst obchodní sítě	0,05	3	0,15
W1	Nedostatečná propagace	0,07	2	0,14
W2	Citlivost jména firmy	0,15	1	0,15
W3	Fixní ceny	0,05	2	0,1
W4	Nedostatečná komunikace	0,1	1	0,1
W5	Nedostatek strategie	0,05	2	0,1
Celkem S		0,58		2,19
Celkem W		0,42		0,59
Celkem		1		2,78

Zdroj: Vlastní vypracování

V tabulce č. 2 lze vidět jednotlivé silné a slabé stránky analyzované společnosti, které byly vybrány pro vyhodnocení matice IFE. Z hodnocení silných stránek vyplývá, že největšími silnými stránkami společnosti jsou její odbornost a vzdělávání a moderní technologie. Naopak za zásadní slabé stránky jsou považovány citlivost jména firmy a nedostatečná komunikace.

Hrozby

První hrozbou pro firmu je její rostoucí závislost na digitálních technologiích, s níž souvisí i zvýšené riziko kybernetických útoků, jež mohou ohrozit citlivé informace klientů a vystavit firmu finančním ztrátám a reputačnímu riziku. Další hrozbou je ekonomická a legislativní nestabilita. Změny v legislativě mohou mít na trh finančního poradenství významný dopad, a to od změn v požadavcích na kapitál až po nové povinnosti v oblasti reportingu. Tyto změny mohou vyžadovat značné investice do školení a systémů, což může pro firmu znamenat zvýšení nákladů a větší kontrolu nad poradci. Stav ekonomické stability přímo ovlivňuje poptávku po produktech. Pokud jsou úrokové sazby vysoké, poptávka po úvěrových produktech bude nízká, což vede ke snížení výdělku poradců. Jednou z dalších hrozeb je závislost na produktech partnerů. Jako zprostředkovatelská firma je BEplan do značné míry závislá na nabídce svých partnerů, což komplikuje její schopnost ovlivňovat vlastnosti a kvalitu produktů poskytovaných klientům. Vysoká konkurence, která zahrnuje jak stávající konkurenty, tak možný vstup nových hráčů (viz kapitola 4.2), je další velmi důležitou hrozbou. Vznik nových konkurentů může mít pro odvětví zásadní význam, protože poradci přecházejí z jedné firmy do druhé a mohou přebírat klienty. Poslední hrozbou je ztráta důvěry klientů, vzhledem k tomu, že většina poradců pracuje s doporučenými zákazníky, je důležité poskytovat kvalitní služby, protože

nespokojenost klientů může vést k jejich ztrátě a tím vyvolat další hrozbu pro firmu, kterou je špatné jméno, jež může ovlivnit budoucí výběr finančního poradce klienty.

Příležitosti

První příležitostí je digitalizace služeb, která nabízí firmě možnost efektivněji komunikovat se svými klienty a zrychlovat celý proces poradenství. Vzhledem k tomu, že poradci většinou jezdí za svými klienty, digitalizace umožňuje nabízet své služby online od sjednání smluv až po záznam jednání. Druhou příležitostí je technologický rozvoj. Využití nových technologií může pomoci ve zlepšení analýzy dat a personalizaci služeb, což může zvýšit efektivitu služeb a pomoci poradcům efektivněji využívat moderní nástroje. Další příležitostí je finanční gramotnost a vzdělávání. Rozvoj finanční gramotnosti široké veřejnosti je stále aktuálním tématem. Firma by mohla tuto příležitost využít k poskytování vzdělávacích programů, seminářů a materiálů, které pomáhají zvyšovat povědomí o finančních produktech a správném finančním rozhodování u veřejnosti. Další příležitostí je rozšiřování firmy, k němuž se firma momentálně úspěšně směřuje. Dále je důležité zmínit, že BEplan působí také na Slovensku a v Maďarsku a na těchto trzích roste, ale tato práce je zaměřena pouze na firmu v rámci ČR. Poslední příležitostí je spolupráce a partnerství, která mohou firmě zajistit případné benefity nejen pro své spolupracovníky, ale i pro zákazníky.

Matice EFE

Matice EFE se zaměřuje na hodnocení externího prostředí podniku. Při sestavování matice EFE jsem postupovala obdobně jako u matice IFE, avšak se liší stupně vlivu, které jsou následující: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. Vlivy a váhy byly stanoveny stejným způsobem, jakým byly stanoveny u matice IFE.

Tabulka 3: Matice EFE

EFE	Hrozby a příležitosti	Váhy	Body	Celkem
O1	Digitalizace služeb	0,1	3	0,3
O2	Technologický rozvoj	0,2	4	0,8
O3	Rozšiřování firmy	0,15	3	0,45
O4	Spolupráce a partnerství	0,05	2	0,1
O5	Finanční gramotnost a vzdělávání	0,07	2	0,14
T1	Kybernetické útoky	0,03	2	0,06
T2	Závislost na partnerech	0,1	2	0,2

T3	Ztráta důvěry klientů	0,1	3	0,3
T4	Ekonomická a legislativní nestabilita	0,05	2	0,1
T5	Velká konkurence	0,15	4	0,6
Celkem O		0,57		1,79
Celkem T		0,43		1,26
Celkem		1		3,05

Zdroj: Vlastní vypracování

Z výše uvedené tabulky č. 3, která vyhodnocuje příležitosti a hrozby dle matice EFE, je zřejmé, že největší příležitostí pro společnost je technologický rozvoj a největší hrozbou je velká konkurence.

Postavení firmy vycházející ze SWOT analýzy

Při zhodnocení výsledků vyplývá strategie SO – ofenzivní strategie (viz Tab.4), někdy označovaná jako agresivně růstově orientovaná. Společnost BEplan se ocitla v ideálním postavení, kdy může k realizaci svých cílů využít své silné stránky s ohledem na příležitosti. Společnost by měla dále rozvíjet svou odbornost a technologické zázemí s cílem rozšíření firmy. Současně je nezbytné, aby společnost zachovala opatrnost, zohledňovala existující rivalitu a byla připravena na potenciální vstup nových konkurentů na trh.

Tabulka 4: Postavení firmy

SWOT analýza společnosti BEplan	"S" silné stránky 2,19	"W" slabé stránky 0,59
"O" příležitosti 1,79	Strategie SO	Strategie WO
"T" hrozby 1,26	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Vlastní vypracování

4.6 SPACE analýza

Stejně jako SWOT analýza, SPACE analýza vychází z hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Proces tvorby matice metodou SPACE (viz Tab.5) začíná výběrem jednotlivých faktorů, které spadají do kritérií síly odvětví, stability prostředí, konkurenční výhody a finanční síly. Tyto faktory budou hodnoceny stejným způsobem jako u SWOT analýzy. Faktory jsou hodnoceny od 0 do 6 pro finanční sílu a atraktivitu odvětví, kde číslo 6 reprezentuje nejlepší

hodnocení, a od -6 do 0 pro konkurenční výhodu a stabilitu tržního prostředí, kde číslo -6 reprezentuje nejhorší možnou hodnotu.

Faktory ovlivňující přitažlivost odvěti

Rozvoj technologií a digitalizace transformují finančně-poradenské služby, umožňují efektivnější správu portfolií, personalizaci poradenství, rychlejší sjednání smluv a celkově snazší a efektivnější zprostředkování finančních služeb, což zvyšuje dostupnost a atraktivitu finančního poradenství.

Růst odvětví – na trhu momentálně působí více než 30 000 poradců, a toto číslo stabilně se drží v rozmezí 30-35 tisíc od roku 2019. Poradci odcházejí z velkých firem a zakládají menší společnosti, které jsou více moderní, inovativní a mají lepší podmínky spolupráce, co láká ostatní poradce z velkých firem. Mezi takové firmy patří i BEplan, čímž se zvyšuje stávající rivalita na trhu.

Složkost vstupu – pro zahájení spolupráce s finančně-poradenskou firmou musí potenciální poradci mít platný živnostenský list. Společnost BEplan k tomuto přistupuje s odpovědností a po každém potenciálně zasmluvněném poradci vyžaduje potvrzení o bezúhonnosti. Celkově lze říci, že vstupní náklady jsou skoro nulové, co dělá tento obor více atraktivním.

Stabilní ekonomika – jak již bylo zmíněno v PEST analýze (viz kapitola 4.1), stabilní ekonomické prostředí zvyšuje důvěru v ekonomiku, zlepšuje přístup k finančním službám a produktům, vytváří podmínky pro investice a rozvoj finančních produktů, což posiluje potenciál finančního poradenství.

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

Moderní technologie – jak už bylo zmíněno v předchozích analýzách, společnost BEplan klade velký důraz na vývoj a inovaci svých nástrojů pro poradce, které usnadňují jejich práci.

Kvalita poradenství – společnost podporuje své spolupracovníky v získávání profesního vzdělání, které jim pomáhá otevírat nové možnosti pohledu na jejich práci, ve které je vždy spokojenost klienta na prvním místě (viz kapitola 4.3). Vzdělanost a moderní technologie spoluvytvářejí poskytování služeb v co nejkvalitnější míře.

Růst počtu poradců – v roce 2023 nastoupilo do společnosti 109 vázaných zástupců, což představuje celkem 443 poradců, registrovaných u ČNB. K 1. lednu 2024, během čtyř měsíců, počet poradců narostl o 59, což v procentuálním vyjádření představuje relativní nárůst o 13,3 % a celkem tak činí 502 poradců. Růst společnosti je znázorněn na obrázku č.14 v kapitole 4.3.

Rychlý kariérní postup – kariérní postup začíná pro nováčka na pozici Trainee. Každých 200 bodů poradce posouvá výš, kde již je nutné splnit podmínku mít alespoň jednu zkoušku od ČNB a mít ve své struktuře dva lidi. Dále se podmínky liší, jelikož existuje 12 kariérních pozic a o přidělení vyšší pozice rozhoduje vedení. Jak již bylo zmíněno dříve, není nutné každý měsíc dosahovat určitého výkonu pro udržení pozice ve společnosti (viz kapitola 4.5). Dá se říct, že společnost BEplan nabízí férové podmínky spolupráce, což je klíčové pro získávání nových potenciálních spolupracovníků.

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí

Regulace a legislativa – v posledních letech lze říci, že politicko-právní situace v ČR je stabilní. Tento faktor je podrobně popsán v PEST analýze (viz kapitola 4.1). Změny v regulačním a legislativním prostředí, jako jsou nové zákony nebo směrnice týkající se finančně-poradenského trhu, mohou mít významný dopad na fungování firem a jejich obchodní modely.

Technologické změny – pokrok v technologii může změnit způsob, jakým finanční poradci komunikují se svými klienty a poskytují služby. Zároveň technologický pokrok může vést ke snížení poptávky po tradičním finančním poradenství, jelikož se vyvíjejí alternativy, jako jsou online platformy pro sjednání neživotního pojištění a další, které jsou popsány v Porterově analýze (viz kapitola 4.2).

Stav ekonomiky – včetně inflace, úrokových sazeb a míry nezaměstnanosti, může ovlivnit poptávku klientů po finančních službách a jednotlivých produktech, což má dopad na výkonnost finančně-poradenských firem tím, že se mění poptávka po produktech.

Konkurence – v dnešní době je rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu obrovská. Každá společnost se snaží přetáhnout poradce a tím i jeho klientelu do své společnosti. BEplan má dobré postavení na trhu a má čím konkurovat, neboť průměrně 70 % společnosti tvoří poradci, kteří přešli do společnosti z konkurenčních firem. Celkově lze říct, že konkurenční prostředí v oblasti finančního poradenství může ovlivnit tržní podíly jednotlivých firem a jejich strategie.

Faktory ovlivňující finanční sílu

V tomto kritériu bude hodnocen jenom jeden faktor, a to obrat společnosti, což je dostačující, jelikož společnost se nachází v růstové fázi. S růstem obratu narůstá i prodej jednotlivé produkce. *“Podnikatelské jednotky v růstové fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE (zatímco investují do hmotných aktiv nebo je kapitalizují pro vnitřní potřebu). Investice do budoucna mohou přesáhnou cash flow, než může omezený počet výrobků, služeb a*

zákazníků vytvořit. Celkovým finančním cílem pro jednotku v růstové fázi bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech”, uvádí Kaplan (2005).

Čistý obrat společnosti za rok 2022 činil 259 651 000 Kč, zatímco za rok 2023 obrat společnosti narostl dvojnásobně a činí přibližně 500 milionů Kč. Tato data byla získána z interních zdrojů společnosti, vzhledem k tomu, že účetní závěrka společnosti za rok 2023 v době psaní bakalářské práce nebyla zveřejněna.

Tabulka 5: SPACE analýza společnosti BEplan

Finanční síla (FS)		Stabilita prostředí (SP)	
Čistý obrat	6	Regulace a legislativa	-2
		Technologické změny	-3
		Stav ekonomiky	-3
		Konkurence	-2
Průměrná hodnota	6	Průměrná hodnota	-2,5
Přitažlivost odvětví (PO)		Konkurenční výhoda (KV)	
Rozvoj technologií	5	Moderní technologie	-2
Růstu odvětví	3	Kvalita poradenství	-1
Složitost vstupu	4	Růst počtu poradců	-1
Stabilní ekonomika	3	Rychlý karierní postup	-3
Průměrná hodnota	3,75	Průměrná hodnota	-1,75

Zdroj: Vlastní vypracování

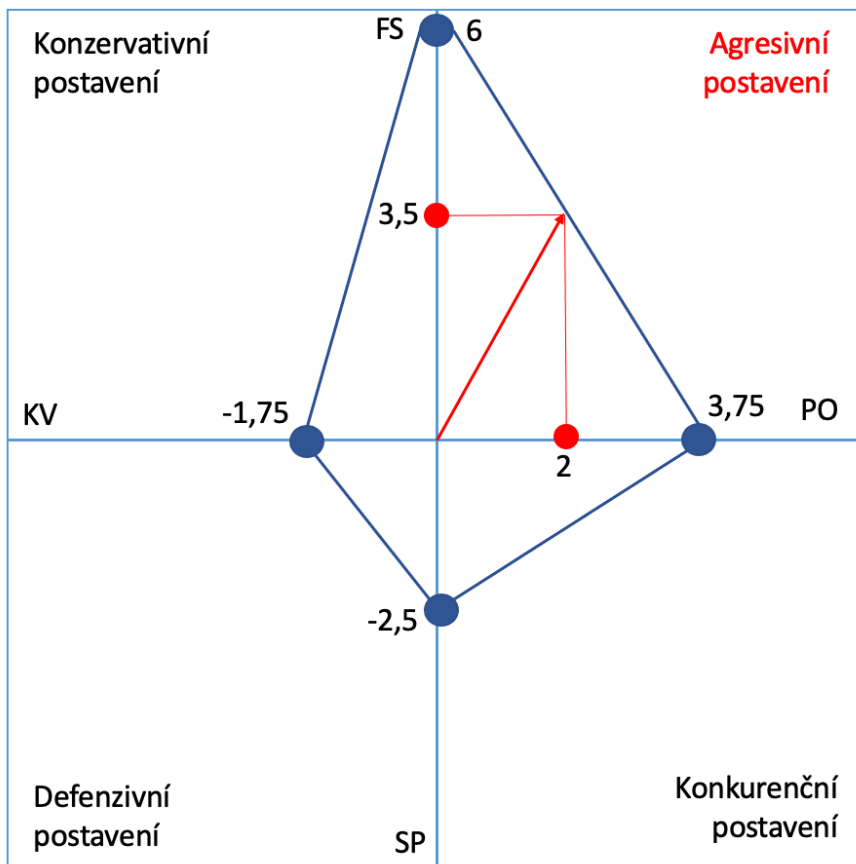
Konkurenční výhoda (osa X) spolu s atraktivitou odvětví a stabilitou prostředí spolu s finanční silou (osa Y) tvoří směrový vektor. Ten vzniká spojením počátečního bodu matice [0,0] s koncovým bodem vektoru. Tento vektor pomůže určit konečný typ strategie vzhledem k aktuální pozici organizace. Směr vektoru bude následující:

$$\text{Pro osu X: } -1,75(KV) + 3,75(PO) = 2$$

$$\text{Pro osu Y: } -2,5(SP) + 6(FS) = 3,5$$

Všechny hodnoty následně jsou zaneseny do SPACE matice (viz obr. 15).

Obrázek 15: SPACE matice společnosti BEplan



Zdroj: Vlastní vypracování

Společnost BEplan podle SPACE analýzy se nachází v agresivní pozici a má konkurenční výhodu. Z analýzy vyplývá, že společnost působí v atraktivním odvětví a relativně stabilním prostředí. Fungování společnosti velmi závisí na stabilitě ekonomiky, v dané tržní situaci by společnost měla uvažovat o soustředění na zlepšení svých služeb a technologií k rozšiřování tržního podílu.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola se bude zabývat zhodnocením poznatků zjištěných na základě jednotlivě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí v této práci. Určí, v jaké situaci se podnik nachází v současné době, a identifikuje klíčové faktory úspěchu strategie společnosti vyplývající z provedených analýz, které podstatnou mírou ovlivňují vizi trvalého růstu a stability podniku. Na základě těchto poznatků bude navržena řešení a doporučení pro rozvoj.

Po prozkoumání dostupných internetových zdrojů a informací získaných z interních zdrojů společnosti lze konstatovat, že společnost nemá jasně formulovanou strategii. Přestože podnik má přesně definované cíle – dosažení miliardového provizního obratu bezpečným způsobem do jednoho roku a zajištění spokojenosti klientů (viz kapitola 4.3), z poznatků vyplývá, že podnik svou činnost především řídí a hodnotí podle ekonomických výsledků z hlediska obratu a produkce. Snaží se splnit jeden ze svých hlavních cílů, kterým je spokojenost zákazníka, a zároveň neustále růst jak obratově, tak počtem poradců. Na základě provedených analýz vyplývá, že společnost BEplan má ofenzivní strategii podle SWOT analýzy a agresivní postavení podle SPACE analýzy. Tyto analýzy se shodují a ukazují, že společnost je konkurenceschopná a má konkurenční výhodu, kterou udržuje.

Prvním klíčovým faktorem úspěchu je odbornost a vzdělanost spolupracovníků. Tento faktor je na finančně-poradenském trhu nejdůležitější, protože z něj plyne dobré jméno firmy a kvalita poradenství. Tento faktor eliminuje hrozbu ztráty důvěry klientů a zároveň je silnou stránkou oproti konkurenci, jelikož společnost investuje značné prostředky do vzdělávání svých poradců. Meziroční nárůst certifikací u poradců společnosti je detailně popsán v kapitole 4.2. Druhým stejně důležitým faktorem je rozvoj informačních systémů a technologických nástrojů pro jednotlivé oblasti zprostředkování, které usnadňují práci poradcům a pomáhají jim používat moderní technologie. Tento faktor využívá možnosti, které přináší technologický rozvoj a digitalizace služeb, a zároveň snižuje riziko možných kybernetických útoků. Třetím faktorem úspěchu je rychlý kariérní postup a férové podmínky spolupráce, které přitahují poradce z konkurenčních společností a umožňují jim rychlý růst na jejich pozicích. Ze zjištěných interních zdrojů vyplývá, že společnost je tvořena zhruba ze 70 % lidmi, kteří přišli z konkurence (viz kapitola 4.6), což prokazuje konkurenceschopnost podniku a zároveň potlačuje stávající rivalitu. Čtvrtým faktorem úspěchu je přístup vedení, založený na transparentnosti a důvěře ke

spolupracovníkům a vytváření zdravého a motivujícího firemního prostředí založeného na těchto hodnotách (viz kapitola 4.3).

Těchto pět klíčových faktorů úspěchu by společnost měla neustále rozvíjet a udržovat na vysoké úrovni, aby si uchovala svou konkurenceschopnost. Vzhledem k tomu, že firma rychle roste, je důležité zaměřit se na udržení stability během tohoto růstu. Toho lze dosáhnout zachováním vysoké kvality poradenských služeb, prosazováním firemních hodnot ve všech poradenských strukturách a přizpůsobením kapacity pracovníků back office rostoucím potřebám.

Jako doporučení k udržení stávající konkurenční výhody by podnik měl zvážit zlepšení rozpoznatelnosti svého jména nejen mezi poradci, ale i u širší veřejnosti, jelikož firma má na internetu jen minimální veřejný záznam oproti konkurenci (viz kapitola 4.5). Rozšířením svého jména by společnost mohla získat větší uznání a důvěru u stávajících a potenciálních klientů a tím rozšířit svou obchodní síť. Prvním nástrojem, který by mohla využít společnost, je využití online platform, jako jsou sociální média (Facebook, Instagram, LinkedIn), webové stránky a blogy. S tímto nástrojem úzce souvisí content marketing, který by mohl pomoci firmě zaměřit se na cílovou skupinu lidí zajímajících se o finance, lidi, kteří přemýšlí o budoucnosti a pro které by mohlo být užitečné číst blogové příspěvky, sledovat informativní videa, webináře a články, jež poskytují cenné informace o finančním trhu a poradenství. Dalším užitečným nástrojem by mohlo být pořádání různých akcí nebo účast na finančních seminářích, konferencích a workshopech, které pomohou společnosti zviditelnit se a vybudovat odbornost a důvěryhodnost značky. V neposlední řadě by společnost mohla využívat online reklamy v podobě placených kampaní na platformách jako Google Ads nebo na sociálních sítích, jak bylo již zmíněno. Reklama by mohla pomoci rychle zvýšit dosah a cíleně oslovit potenciální klienty. Využití těchto nástrojů může pomoci firmě ve zlepšení její rozpoznatelnosti a budování dobré image.

Dalším doporučením pro společnost je podpora finanční gramotnosti a vzdělávání mezi veřejností, což by umožnilo školit zákazníky a zainteresované strany ve prospěch firmy. Prvním nástrojem mohou být semináře, na kterých by společnost pravidelně poskytovala školení na různá finanční témata, jako jsou základy investování, správa osobních financí, důchodové plánování, pojištění, daně a další. Dalším nástrojem jsou online vzdělávací materiály, které by mohly být na internetu ve formě článků, blogů, videí a dalších. Tyto materiály by mohly být zveřejněny na webových stránkách společnosti, sociálních sítích, nebo prostřednictvím e-mailu

pro stávající klienty. Dalším nástrojem jsou vzdělávací kurzy, které zahrnují moduly nebo jednotlivé lekce zaměřené na různé aspekty finanční gramotnosti. Tyto kurzy mohou být zdarma nebo za poplatek a mohou nabízet certifikáty jako motivaci pro dokončení. Posledním nástrojem by mohla být komunitní spolupráce. Spolupráce s místními komunitními centry, školami a univerzitami je dobrým nástrojem pro poskytování finančního vzdělání širší veřejnosti. Tato partnerství nejen zlepšují finanční gramotnost, ale i rozšíří dosah společnosti a zároveň posílí její image jako spolehlivého a zodpovědného poskytovatele finančních služeb. Zlepšení finanční gramotnosti může výrazně přispět nejen k vzdělávání, ale také celkově posílit vztah a důvěru ve finanční poradenství v České republice.

Další doporučení se týká zlepšení komunikace mezi pracovníky a spolupracovníky, a zahrnuje několik účinných metod. První nástroj spočívá v implementaci moderních komunikačních platforem, jako jsou Slack nebo Google Workspace, které umožňují snadné sdílení informací a poskytují možnost okamžitého posílání zpráv mezi strukturami. Druhou metodou jsou pravidelná setkání, na kterých mohou pracovníci a poradci diskutovat aktuální témata, problémy a technické poruchy. Posledním nástrojem je vytvoření systému, který by fungoval jako online podpora během pracovních hodin bez nutnosti zasílání e-mailů, což by umožnilo zvýšit efektivitu a zkrátit dobu odpovědi.

Pro zmírnění dopadu fixních cen může společnost využít zlepšení vztahů s partnery, například pořádáním různých akcí mezi společnostmi a partnery, domlouváním výhodnějších podmínek spolupráce a vyjednáváním větších slev. Dále by společnost měla klást důraz na svou kvalitu a odbornost, aby kompenzovala neovlivnitelnost cen na produkci. Poskytování vysoce kvalitního poradenství, které přináší reálné výsledky, může ospravedlnit fixní ceny.

Jako poslední a velmi důležitou věc by společnost BEplan měla konkrétně stanovit strategie, jakými způsoby firma plánuje dosahovat svých cílů. Například aby firma zvyšovala odbornost svých poradců, což zvýší důvěru klientů ve firmě, musí společnost určit, jak tohoto dosáhnout, např. pravidelným školením, nákupem vzdělávacích materiálů, proplácením vzdělávacích kurzů a dalšími možnostmi. Strategie by měla být pravidelně revidována a upravována podle změn v tržním prostředí, regulativních požadavků a vývoje v potřebách klientů.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat klíčové faktory úspěchu strategie vybraného podniku na základě posouzení vnějšího a vnitřního prostředí, které podstatnou měrou ovlivňuje dosažení jeho vize. Pro vypracování této práce byla zvolena společnost BEplan finanční plánování s.r.o., která působí jako zprostředkovatel na finančně-poradenském trhu. V první metodicko-teoretické části byly představeny metody situační analýzy, které následně byly využity v analytické části této práce.

Pro naplnění stanoveného cíle byla nejprve provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro analýzu makroprostředí byla použita analýza PEST, která identifikovala faktory, jež nejvíce ovlivňují podnik, včetně ekonomických faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. Pro analýzu mikroprostředí byla využita Porterova analýza, která ukázala, že na podnik nejvíce působí stávající konkurenti a hrozba nových konkurentů. Pro analýzu vnitřních zdrojů byly následně uplatněny model 7S a analýza VRIO, jež zhodnotily vnitřní zdroje firmy. Následně byla provedena analýza SWOT a SPACE, které kombinují faktory jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik upřednostňuje ofenzivní strategii, při níž se snaží využít silných stránek organizace k efektivnímu využití příležitostí, které nabízí vnější prostředí. Z analýzy SPACE bylo zjištěno, že podnik má agresivní postavení, působí v atraktivním a relativně stabilním odvětví, kde má konkurenční výhodu a schopnost ji udržet.

Výstupem těchto analýz pak bylo vytyčení klíčových faktorů úspěchu, bez nichž by společnost nemohla dlouhodobě růst a plnit vizi trvalého růstu a stability. Mezi klíčové faktory úspěchu společnosti patří odbornost a vzdělání poradců, rozvoj technologií, kariérní růst a férovost podmínek spolupráce, styl vedení a podpora back officu. Následně byly předloženy návrhy, které by společnost mohla využít pro svůj rozvoj. Na závěr lze říct, že cíl této práce byl úspěšně splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. A11 S.R.O, 2024. Trojí perspektiva, jeden úspěch. A11 S.R.O. *PROFI Poradenství & Finance* [online]. 29. 1. 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.profi.f.cz/troji-perspektiva-jeden-uspech/>
2. ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3356-7.
3. BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY, 2015. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 5th edition. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-312930-4.
4. BÁRTA, Jiří, 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti. ISBN 80-902302-0-2.
5. Beplan finanční plánování, 2024. BEPLAN FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ S.R.O. *Beplan* [online]. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.beplan.cz>
6. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
7. BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
8. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
9. FINRATIOS S.R.O, 2015. Swot analýza firmy. FINRATIOS S.R.O. *FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY* [online]. 2015 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
10. FORBES ČESKO, 2021. Písařík prodal podíl ve společnosti BEplan. Ovládla jej firma Blue advice. FORBES. *Forbes Česko* [online]. 7. 12. 2021 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://forbes.cz/pisarik-prodal-podil-ve-spolecnosti-beplan-ovladla-jej-firma-blue-advice/>
11. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
12. GRANT, 2018. *Contemporary strategy analysis*. 10th ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-49579-6.

13. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
14. GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH, 2016. *Strategický management malých a středních podniků*. 3. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-375-6.
15. HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
16. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck [cit. 2024-04-28]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-1-292-05767-5.
17. HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON, 2017. *Strategic management: Competitiveness & globalization*. 12e. Boston, MA: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50214-7.
18. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
19. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
20. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
21. KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
22. KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10., rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
23. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. [1. vyd.]. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
24. LATALA, Malgorzata a Krzysztof WOZNIAK, 2023. Company situation analysis. *Ceopedia.org* [online]. 17.11.2023 [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: https://ceopedia.org/index.php/Company_situation_analysis
25. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie : klíčové koncepce strategického*

- myšlení : případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: GRADA Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
26. MANAGEMENT MANIA, 2020. VRIO analýza. MANAGEMENT MANIA. *Management Mania* [online]. 15.09.2020 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
27. MORRISON, Alastair M., 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Přeložil Dana SLÁMOVÁ. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-90-2.
28. PENG, Mike, 2020. *Global Strategy*. Fifth Edition. South-Western: Cengage Learning. ISBN 978-0-357-51236-4.
29. PILLOW POJIŠŤOVNA, A. S., 2024. Počet vázaných zástupců dle pojišťovacího a investičního zprostředkovatele. PILLOW POJIŠŤOVNA, A. S. *Proporadce* [online]. 4. dubna 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.proporadce.cz/wp-content/uploads/2021/01/Pillow-Pocty-poradcu.pdf>
30. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
31. PORTER, Michael, 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. HARVARD BUSINESS REVIEW. *Harvard Business School* [online]. March–April 1979 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
32. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
33. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
34. SETEJKORA, Robert, 2024. Finančně-poradenské firmy v číslech. EXPERTI NA FINANCE. *Experti na finance* [online]. 30 leden 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.expertinafinance.cz/novinky/52-vse/financne-poradenske-firmy-v-cislech/158-financne-poradenske-firmy-pocty-poradcu>
35. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
36. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama: učební text*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 80-7318-140-1.
37. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

38. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 1999. *Marketing, management*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-01904-7.
39. TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
40. URBAN, Jan, 2019. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. ÚSTAV PRÁVA A PRÁVNÍ VĚDY. *Ústav práva a právní vědy* [online]. 02.10.2019 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>
41. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
42. VACULÍK, Josef, 2003. *Základy marketingu*. Vyd. 2., dopl. a opr. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-583-8.
43. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
44. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.
45. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
46. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. [1. vyd.]. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
47. WHITTINGTON, Richard, 2019. *Exploring strategy*. Twelfth Edition. Hoboken: Pearson. ISBN 978-1-292-28246-6.
48. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
49. ZÁMEČNÍK, Petr, 2023. Přechody poradců v únoru 2023: BEplan zalovil v SMS Finance. 4STONES, S.R.O. *Poradci sobě* [online]. 15. 3. 2023 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://poradci-sobe.cz/financni-poradenstvi/prechody-poradcu-v-unoru-2023-beplan-zalovil-v-sms-finance/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výroční zpráva společnosti BEplan finanční plánování s.r.o. za rok 2022, str.12

AKTIVITY, OSTATNÍ SKUTEČNOSTI



AKTIVITY V OBLASTI VÝZKUMU A VÝVOJE

Společnost nevyvíjela žádnou činnost v oblasti výzkumu a vývoje.

AKTIVITY V OBLASTI OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A PRACOVNĚ-PRÁVNÍCH VZTAHŮ

Společnost nepracuje s nebezpečnými látkami a plní veškeré právní normy v oblasti odpadů a životního prostředí. Ve společnosti jsou používány kvalitní pracovní pomůcky.

Společnost zavádí a kontroluje principy CSR do své firemní kultury.

V roce 2022 zaměstnávala společnost 14 osob. U zaměstnanců

je zajištěn osobní i profesní růst a velmi dobré pracovní podmínky.

Ve společnosti nejsou odbory.

V roce 2022 společnost spolupracovala v průměru s více než 600

finančními poradci. Ve vzájemné spolupráci společnost dosáhla

celkových výnosů 259,7 milionů.

12 | BEplan finanční plánování s.r.o. | Výroční zpráva 2022



Vzhledem ke skutečnosti, kdy poradenská síť společnosti každým rokem roste, zvyšují se i nároky na personální obsazení centrály společnosti tak, aby byly i nadále poskytovány služby v nejvyšší možné míře a kvalitě. Růst BEplan tedy nabízí i nové pracovní příležitosti nejen v obchodní síti lidem uvažujícím o práci finančního poradce, ale také v oblasti administrativy, IT, compliance a mnoha dalších odvětvích. Dáváme příležitosti jak absolventům, tak zkušeným lidem z mnoha oborů, kterým nabízíme zázemí již etablované a stabilní společnosti a možný kariérní růst, který může být přímo úměrný s tím, jak společnost poroste.

OSTATNÍ SKUTEČNOSTI

Společnost nemá žádnou organizační složku v zahraničí.

Společnost nedisponuje vlastními obchodními podly.

Společnost nevyužívá zajišťovacích derivátů za účelem řízení

cenových, úvěrových a likvidních rizik.

Společnost nepodléhá žádným dalším povinným zveřejněním

ve výroční zprávě.

Výroční zpráva 2022 | BEplan finanční plánování s.r.o. | 13

Příloha B: Výroční zpráva společnosti BEplan finanční plánování s.r.o. za rok 2022, str.6

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST



Společnost cítí svou společenskou odpovědnost a zavádí principy CSR. V rámci společenské odpovědnosti založil BEplan v roce 2022 Nadační fond BEplan, který má za cíl pomáhat tam, kde je aktuálně potřeba. Vzhledem ke skutečnosti, že BEplan je tvořen jako společnost, z velké části svými spolupracovníky, kteří vystupují jako vážení zástupci, Nadační fond BEplan se snaží naslouchat podnikům, které od těchto spolupracovníků přicházejí a pomáhat tam, kde to má největší význam nejen společenský, ale i podpořený osobní vzbou k těm, kterým je pomáháno. Stejně jako společnost musí mít příběh, tak i pomoc navázaná na příběh má větší sílu než jen darované peníze.

Pomoc je zároveň tím správným slovem, který tvoří BEplan jako celek. Ať se jedná o pomoc farmou podpůrných nástrojů, které spolupracovníkům pomáhají při výkonu jejich práce nebo o přístup centrály společnosti, a to včetně jeho vedení, který napomáhá růstu. Největším problémem ve společnostech je komunikace a její nedostatek mezi zaměstnanci a spolupracovníky. Tuto bariéru BEplan úspěšně odstraňuje, jelikož si je vědom zejména toho, že práce s lidmi je právě a zásadně o komunikaci a porozumění. Nestavíme centrálu společnosti za zeď, přes kterou se spolupracovníci musí snažit složité přelézt, když se potřebují dobat pomoci či rady v něčem, co je trápí či jim překáží v jejich práci. Komunikujeme transparentně a otevřeně a věříme, že se nám tento přístup podaří udržet i v nadcházejících průřezových letech.

6 | BEplan finanční plánování s.r.o. | Výroční zpráva 2022



Celý takto postavený přístup směřuje k jedinému a nejdůležitějšímu cíli, který s sebou nese vizi trvalého růstu stability.

Celý takto postavený přístup směřuje k jedinému a nejdůležitějšímu cíli, který s sebou nese vizi trvalého růstu a stability. Tímto cílem je spokojenost klienta, který je pro segment podnikání společnosti zásadní. Interními klienty společnosti jsou její zaměstnanci a spolupracovníci, pro jejichž práci a spolupráci společnost vytváří prostředí, ve kterém rádi pracují. Externími, neméně důležitými klienty společnosti, jsou pak samotní koncoví klienti finančních zprostředkovatelů, jejich rodiny či jejich podnikání a samozřejmě také institucionální klienti, tj. partneři z řad významných bank, pojišťoven, investičních a penzijních společností. Růst obchodní sítě a její profesní vzdělávání umožňuje efektivně a kvalitně odbavit požadavky všech koncových klientů, najít pro ně konkrétního specialistu na řešení konkrétního cíle, plnění, požadavku a potřeby a tím maximalizovat spokojenost s poskytnutou službou a tvořit vztah pro budování dlouhodobější spolupráce. Koncový klient spokojený s řešením svého požadavku a jeho zprostředkováním vůči institucionálnímu partnerovi je pak v sekundárním efektu obrovským přínosem pro budoucí spolupráci s těmito obchodními partnery.

Příloha C: Proces poskytování poradenství

Proces finančního poradenství

Proces finančního poradenství společnosti BEplan finanční plánování s.r.o. spočívá v poskytování služeb, které klientům pomáhají spravovat jejich finance a dosahovat stanovených finančních cílů. Společnost nabízí komplexní finanční poradenství, které zahrnuje analýzu finanční situace klienta, stanovení vhodné investiční strategie, vytvoření individuálního finančního plánu a pravidelné monitorování a hodnocení dosažených výsledků. Proces poradenství obvykle zahrnuje šest osobních setkání s klientem, po nichž následuje trvalá péče a podpora po celou dobu spolupráce s klientem.

První Schůzka: Představení poradce a společnosti BEplan

První schůzka s finančním poradcem je klíčovým krokem v procesu finančního poradenství. Během této schůzky finanční poradce seznamuje klienta s tím, jak mu firma může pomoci s řízením jeho financí, plánováním investic, důchodovým plánováním, pojištěním a dalšími aspekty osobních financí prostřednictvím komplexního finančního plánu. Cílem první schůzky je především zjistit, co klient od finančního plánování očekává, jaké má cíle a v jakých oblastech potřebuje pomoc. Na konci schůzky finanční poradce stručně vysvětlí, jak bude poradenství probíhat, jaké kroky budou následovat a jakým způsobem se budou konat další schůzky. Celá schůzka obvykle trvá přibližně 15 minut, aby klient nebyl přetížen zbytečnými informacemi. Poradce by neměl klienta tlačit k okamžitému rozhodnutí, ale nabídnout mu možnost promyslet vše doma a připravit případné dotazy.

Druhá schůzka: Podrobná finanční analýza potřeb klienta

Na druhé schůzce se poradce zaměřuje především na získávání informací od klienta, které jsou nezbytné pro přípravu vhodného finančního plánu a nabídky finančních produktů. Poradce zjišťuje příjmy a výdaje klienta, aby získal přehled o jeho finanční situaci. Toto zahrnuje analýzu stávajících příjmů – včetně mzdy, případně dividend a bonusových plateb a sledování běžných výdajů, jako jsou bydlení, potraviny, doprava a zábava. Hlavní důraz je kladen na pochopení krátkodobých a dlouhodobých strategických cílů klienta. Poradce zjišťuje konkrétní cíle, kterých klient chce dosáhnout, dobu, ve které očekává jejich dosažení, a výši finančních prostředků potřebných k investici. Tyto cíle mohou zahrnovat oblasti jako bydlení, rekonstrukce, nákup auta, budoucnost dětí, nebo podnikání. Dále je důležité znát, jaké finanční produkty klient v současnosti využívá, například životní pojištění, pojištění majetku, nebo

stavební spoření. Tyto informace jsou klíčové pro poradce při vypracování finančního plánu a doporučení vhodných finančních produktů, které budou odpovídat individuálním potřebám a cílům klienta.

Tvorba finančního plánu

V dalším kroku si poradce vyhradí čas na přípravu individuálního finančního plánu, který bude na míru pro každého klienta, a to s přihlédnutím k jeho individuálním cílům a požadavkům, přičemž konkrétní finanční produkty zatím nejsou zahrnuty.

Třetí schůzka: Navržení a vysvětlení řešení

Na začátku třetího setkání poradce ověří, zda klient má dostatek času na projednání celého finančního plánu. Poté zopakuje informace získané během druhého setkání a představí rozbor příjmů a výdajů a rozdělení majetku klienta. Dále připomene cíle klienta a zařadí je do časového plánu. Během prezentace finančního plánu poradce prezentuje různé způsoby, jak dosáhnout finančních cílů pomocí různých finančních produktů, jako je financování bydlení pomocí hypotéky, zajištění stáří pomocí dlouhodobých investic, spoření pro děti pomocí stavebního spoření a další, vysvětluje, jak tyto produkty fungují, jaké mají výhody a nevýhody a jak se mohou zapojit do celkového finančního plánu klienta. Dále poradce představí klientovi všechny dostupné možnosti a doporučení, která by nejlépe vyhovovala jeho potřebám, cílům a finanční situaci, aby si mohl vybrat pouze ty produkty, které skutečně potřebuje. Neméně důležitou roli sehrává ochrana potřeb a majetku klienta v případě, že k nějaké nečekané události dojde, kdy si poradce nejprve ověří současnou výši krytí a přizpůsobí jeho životní pojištění, pojištění majetku, domácnosti a vozidel dle aktuálních potřeb s možností výběru nejvýhodnějších nabídek z různých pojišťoven. Následně poradce zjistí, zda finanční plán vyhovuje klientovým představám. V případě, že klient s plánem souhlasí, poradce se doptá na konkrétní produkty a sumy, které klient preferuje, a vyžádá si doplňující údaje nezbytné pro přípravu smluvní dokumentace, jako jsou osobní údaje z občanského průkazu, e-mailová adresa, telefonní číslo a podobně. V situaci, kdy má klient zájem o životní pojištění či investice, společně s poradcem vyplní zdravotní a investiční dotazník. Dále se domluví na termínu, kdy dojde k podpisu smluv. Na závěr třetího setkání, pokud je klient s poradenskými službami a navrženým finančním plánem spokojen, poradce požádá klienta o doporučení jeho služeb jeho okruhu.

Příprava smluv

Poradce na základě požadavků klienta zajistí sestavení smluv s předem vybranými společnostmi.

Čtvrtá schůzka: Administrace smluv spojená s finančními produkty

Během čtvrtého setkání poradce pečlivě proberou s klientem podmínky každé smlouvy. Následně klient společně s poradcem podepíší ESD (elektronickou smluvní dokumentaci) a všechny smlouvy, o které měl klient zájem. Na závěr setkání poradce zjistí, které z doporučených kontaktů mají zájem, aby je poradce kontaktoval.

Pátá schůzka: Uspořádání a archivace veškerých dokumentů

Poradce uspořádá všechny smlouvy a související dokumentaci do šanonu a následně jej předá klientovi.

Šestá schůzka: Nepřetržitá následná péče

I po podepsání smluv zůstává poradce klientovi k dispozici pro veškeré dotazy, případné problémy nebo v situaci pojistných událostí. Každý rok se poradce setkává s klientem, aby na servisním setkání zaktualizoval finanční plán podle aktuálních potřeb a změn podle jeho finanční situaci.