



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Strategická analýza ve vybrané pojišťovně

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Veronika Kočová**

Vedoucí práce: Ing. Karina Benetti, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika Kočová

Osobní číslo: E13000177

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Strategická analýza ve vybrané pojišťovně

Zadávací katedra: Katedra ekonomické statistiky

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

- 1. Teze diplomové práce**
- 2. Význam strategického managementu pro podnikovou praxi**
- 3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností vybrané organizace**
- 4. Analýza vnějšího prostředí vybrané organizace**
- 5. SWOT analýza vybrané organizace**
- 6. Zhodnocení přínosu diplomové práce**

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku.

Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. Marketing management. 12. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

PEARCE II, John A. a Richard B. ROBINSON Jr. Strategic management: Planning for domestic & global competition. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132639-1.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Karina Benetti, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Konzultant diplomové práce:

Michal Vašek

AXA pojišťovna a.s., manažer obchodní skupiny

Datum zadání diplomové práce:

2. listopadu 2015

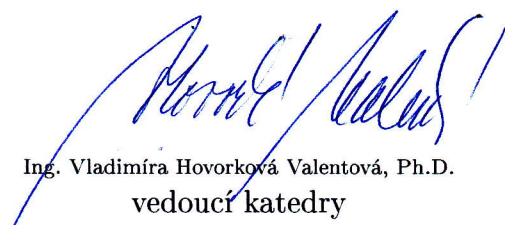
Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.



Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 6.5. 2016

Podpis: Kocorná

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala Technické univerzitě v Liberci a všem kantorům, kteří mi poskytli vzdělání a vědomosti, potřebné pro zpracování závěrečné práce mého studia na vysoké škole. Dále bych velmi ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Bc. Ing. Karině Benetti, Ph.D., za nespočet udělených rad po celou dobu psaní závěrečné práce, které mi pomohly ji dokončit, ale také za její neskonalou trpělivost. Dalším člověkem, kterému bych chtěla moc poděkovat za cenné rady a informace, je můj konzultant ze společnosti AXA pan Michal Vašek, který mi byl velmi nápomocen a také velkou oporou po celou dobu psaní diplomové práce. Mé díky patří mimo jiné také panu Ing. Josefu Janečkovi za zpracování anglické verze anotace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat slečně Bc. Anetě Cízlerové za korekturu diplomové práce. Závěrem bych ráda poděkovala všem, kteří mě po dobu studia na vysoké škole podporovali a pomohli mi ji zdárně dokončit. Mezi ně patří má rodina, přátelé a spolužáci, ale také moji kolegové a kamarádi z práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá strategickou analýzou ve vybrané pojišťovně. Konkrétně se jedná o finanční skupinu AXA. V teoretické části diplomové práce jsou popsány jednotlivé prvky strategické analýzy, ale také několik strategických modelů a analýz. Jednotlivé modely popisují vnitřní a vnější prostředí společnosti. Součástí této části práce je popis základních konkurenčních strategií, které si každý podnik může zvolit. Na základě analýzy vnějšího prostředí lze zjistit příležitosti a hrozby plynoucí pro společnost z vnějšku a z analýzy vnitřního prostředí je možné definovat silné a slabé stránky uvnitř společnosti. Na závěr teoretické části je popsána SWOT analýza, která slouží k závěrečnému zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V praktické části diplomové práce je nejprve představena společnost, která je následně analyzována. V rámci představení je popsána vize a mise společnosti, historie, cíle a strategie finanční skupiny apod. Poté jsou představeny jednotlivé společnosti finanční skupiny a jejich činnosti. Stěžejním bodem praktické části diplomové práce je aplikování všech analýz a modelů z teoretické části na finanční skupinu AXA a jejich následné zhodnocení. Na základě toho je provedena SWOT analýza, která pomůže společnosti definovat strategii, jež by měla do budoucna následovat, pokud si chce udržet svoji konkurenční výhodu a upevnit tak pozici na trhu.

Klíčová slova

analýza, cíle, finanční poradce, investice, konkurence, mise, model, pojistná smlouva, pojistný trh, pojištění, pojišťovna, Porter, produkt, společnost, strategie, vize

Annotation

The goal of this diploma thesis is the strategic analysis in selected insurance company, AXA Financial group in particular. In the theoretical part of this diploma thesis single elements of the strategic analysis, several strategic models and complete analysis are described. Presented models describe internal and external environment of the company. Description of the basic competitive strategies, which each company may choose, is a part of this diploma thesis. Based on the external environment analysis the opportunities and threats influencing the company from the exterior are detectable, and on the internal environment analysis the strengths and weaknesses of the company from the interior. At the end of the theoretical part the SWOT analysis is explicated, helping to understand the final evaluation of the strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the practical part of the diploma thesis at first the company is introduced, and it is analyzed at the following. As a part of the company's introduction its vision, mission, history, targets and strategy is described, etc. Then the single business units of the financial group and their activities are presented. The application of all analysis and models described in the theoretical part on AXA Financial group presents the core of the practical part of presented diploma thesis, followed by their evaluation. After all resulting SWOT analysis is presented, which can help to define the strategy the company should follow, if it wants to keep its competitive advantage and market position.

Key Words

Analysis, company, competition, financial advisor, goals, insurance, insurance company, insurance contract, insurance market, investments, mission, model, Porter, product, strategy, vision

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek.....	13
Seznam obrázků	14
Úvod.....	15
1 Strategická analýza	16
1.1 Proces strategického řízení	16
1.2 Vize.....	17
1.3 Mise	18
1.4 Hodnoty a etika podniku.....	19
1.5 Cíle podniku	21
1.6 Strategie podniku	23
2 Analýza prostředí	25
2.1 Externí analýza makroprostředí.....	26
2.1.1 PEST analýza	27
2.1.2 Analýza metodou „4C“	28
2.1.3 Metoda tvorby scénářů.....	29
2.2 Externí analýza mikroprostředí	30
2.2.1 Porterův model pěti sil	30
2.2.2 Model šesti sil podle Grovea.....	35
2.2.3 Analýza konkurentů	36
2.2.4 Analýza konkurenčního postavení	38
2.3 Konkurenční strategie.....	39
2.3.1 Generické strategie dle Portera	39
2.3.2 Ansoffova matice čtyř strategií	43
2.4 Interní analýza	45
2.4.1 Hodnototvorný řetězec	46
2.4.2 McKinseyho model „7S“	48
2.5 SWOT analýza.....	50
2.5.1 Analýza ohrožení	52
2.5.2 Analýza příležitostí	53
2.5.3 Konfrontační matice.....	53
2.5.4 Syntéza	54

3	Strategická analýza finanční skupiny AXA v České republice.....	55
3.1	Představení společnosti.....	55
3.1.1	AXA celosvětově	55
3.1.2	AXA Česká republika	56
3.1.3	Ocenění skupiny AXA	58
3.2	Historie společnosti	59
3.3	Základní údaje	60
3.4	Vize a mise společnosti	60
3.5	Hodnoty a etika společnosti.....	62
3.6	Cíle společnosti.....	66
3.7	Strategie společnosti	66
3.8	Společnosti skupiny AXA v ČR.....	67
3.8.1	AXA investiční společnost a. s.	67
3.8.2	AXA penzijní společnost a. s.	68
3.8.3	AXA pojišťovna a. s.	69
3.8.4	AXA životní pojišťovna a. s.	70
3.8.5	AXA Česká republika s. r. o.	71
3.9	Dceřiné společnosti.....	71
3.10	Společenská odpovědnost.....	73
3.11	Organizační struktura	74
4	Analýza prostředí finanční skupiny AXA.....	77
4.1	Externí analýza makroprostředí.....	77
4.1.1	PEST analýza	77
4.1.2	Analýza metodou „4C“	82
4.1.3	Scénáře budoucího vývoje	84
4.2	Externí analýza mikroprostředí	85
4.2.1	Porterův model pěti sil	85
4.2.2	Model šesti sil podle Grovea.....	89
4.2.3	Analýza konkurentů	90
4.2.4	Analýza konkurenčního postavení.....	92
4.3	Konkurenční strategie finanční skupiny AXA	94
4.3.1	Generické strategie podle Portera	94
4.3.2	Ansoffova matice čtyř strategií	96
4.4	Interní analýza	98

4.4.1	Hodnototvorný řetězec	98
4.4.2	McKinseyho model „7S“	101
4.5	SWOT analýza finanční skupiny AXA	103
4.5.1	Konfrontační matice.....	103
4.5.2	Návrh řešení	108
Závěr.....		109
Seznam použité literatury.....		112
Seznam příloh		117

Seznam zkratek

BCG	Boston Consulting Group
CNN	Cable News Network
ČEKIA	Česká kapitálová informační agentura
ČNB	Česká národní banka
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
FZ	finanční zprostředkovatel
FZS	finanční zprostředkovatel senior
GE	General Electric
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
IS	interní síť
IT	informační technologie
KAM	key account manager
KFÚ	kritické faktory úspěšnosti
NN	Nationale-Nederlanden
OR	Obchodní rejstřík
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
P&C	Property & Casualty
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
PR	public relations
SA	société anonyme

SAS	société par actions simplifiée
SBU	strategic business unit
SLEPT	sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické
SMART	specific, measurable, acceptable, realistic, time specific
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
ŠIK	Školní informační kanál
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZPR	zprostředkovatel

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Matice hrozeb.....	52
Tabulka 2 – Matice příležitostí.....	53
Tabulka 3 – Základní údaje	60
Tabulka 4 – Základní údaje o investiční společnosti	68
Tabulka 5 – Základní údaje o penzijní společnosti	69
Tabulka 6 – Základní údaje pojišťovny	69
Tabulka 7 – Základní údaje o životní pojišťovně.....	70
Tabulka 8 – Základní údaje servisní společnosti	71
Tabulka 9 – Hodnocení interních faktorů.....	104
Tabulka 10 – Hodnocení externích faktorů.....	105
Tabulka 11 – Konfrontační matice skupiny AXA	106

Seznam obrázků

Obrázek 1 – PEST analýza vlivu prostředí	27
Obrázek 2 – Konkurenční síly v odvětví.....	31
Obrázek 3 – Pět dynamických konkurenčních faktorů	35
Obrázek 4 – Matice identifikace konkurentů	37
Obrázek 5 – Tři generické strategie	41
Obrázek 6 – Ansoffova matice.....	44
Obrázek 7 – Hodnototvorný řetězec.....	47
Obrázek 8 – Model „7S“ firmy McKinsey.....	49
Obrázek 9 – SWOT analýza.....	52
Obrázek 10 – Diagram SWOT analýzy.....	54
Obrázek 11 – Logo skupiny AXA.....	55
Obrázek 12 – Působnost AXA ve světě	56
Obrázek 13 – Loga ocenění.....	58
Obrázek 14 – Claude Bébéar (vlevo) a Henri de Castries (vpravo).....	60
Obrázek 15 – Motto skupiny AXA v ČR.....	61
Obrázek 16 – Organizační struktura z hlediska orgánů akciové společnosti	75
Obrázek 17 – Organizační struktura společnosti v ČR včetně pozic	76
Obrázek 18 – Populační strom v ČR k 31. 12. 2013	80

Úvod

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma týkající se strategické analýzy ve vybrané pojišťovně. Cílem je zjistit, jak si daná společnost aktuálně stojí a co by mohla podniknout pro to, aby svoji pozici na trhu ještě více upevnila. Diplomová práce bude rozdělena do dvou základních částí, teoretické a praktické. V praktické části budou popsány jednotlivé prvky strategické analýzy podniku, konkrétně vize, mise, cíle, hodnoty a strategie, tzn. celý proces strategického řízení ve společnosti. Další částí teorie bude analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která bude provedena pomocí jednotlivých modelů a analýz, na základě nichž je možné definovat silné a slabé stránky působící na podnik uvnitř, ale také příležitosti a hrozby ovlivňující podniku zvenku. Analýza prostředí bude obsahovat popis různých metod a způsobů, jak tyto faktory zjistit, mezi něž patří např. PEST analýza, analýza metodou „4C“, Porterův model pěti sil, rozšiřující model šesti sil podle Grovea, analýza konkurentů a konkurenčního prostředí, hodnototvorný řetězec či model „7S“ podle McKinseyho. Zde je potřeba zmínit i základní konkurenční strategie, pomocí nichž se podnik snaží dosáhnout předem stanovených cílů a naplnit tak svoji vizi. Závěrem teoretické části bude popsána SWOT analýza, která představuje zhodnocení jednotlivých poznatků plynoucích z použití předešlých metod a analýz.

V praktické části diplomové práce bude představena vybraná společnost, jež bude následně analyzována v mnoha směrech. Cílem je společnost představit nejen na globální úrovni, ale také její působení v rámci ČR. Praktická část diplomové práce bude kopírovat část teoretickou, tzn., že po představení společnosti včetně její historie, bude následovat její vize, mise, cíle, hodnoty, etika a strategie. Poté bude potřeba představit jednotlivé společnosti, neboť analyzovanou společností bude velká finanční skupina zabývající se různými činnostmi v daném odvětví. Následně budou dle modelů a analýz popsaných v teoretické části provedeny jednotlivé analýzy aplikované na danou společnost. Výstupem těchto úkonů budou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které bude potřeba zhodnotit pomocí konfrontační matice. Závěrem praktické části diplomové práce bude návrh řešení na zlepšení aktuální situace společnosti v konkurenčním prostředí.

1 Strategická analýza

Strategická analýza podniku je jako taková nezbytnou součástí základního strategického plánovacího modelu. Jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 190), „*plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou by měly být strategické cíle společnosti.*“ Výsledkem takého plánování by měla být odpověď na tři základní otázky. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat neboli poslání. Jakých cílů chceme dosáhnout neboli vize. A jak povedeme činnosti podniku, aby bylo dosaženo stanovených cílů, jinak řečeno strategické akce (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

1.1 Proces strategického řízení

Jedná se o nepřetržitý cyklus skládající se z pěti základních částí. Proces strategického řízení zahrnuje identifikaci současné vize, mise a cílů firmy, dále strategickou analýzu, formulaci strategie, implementaci strategie, a v neposlední řadě také hodnocení a kontrolu strategií (Kubík, 2014).

Prvním krokem daného cyklu je formulace poslání společnosti, to znamená, čím se bude firma zabývat a pro koho bude pracovat. Následně dochází ke stanovení strategické vize a vytyčení strategických cílů, kterých se firma snaží co nejlépe dosáhnout. Cíle by měly být stanoveny na základě hlubokého a podloženého zamyšlení se nad budoucností.

Dalším krokem je právě již zmíněná strategická analýza, která se snaží získat informace o vnějším a vnitřním prostředí dané firmy, o konkurenci, vnitřních zdrojích, schopnostech a současném stavu či výkonu společnosti. Výsledky této analýzy umožňují vrcholovým manažerům získat přehled nejen o příležitostech pro firmu, ale i o případných hrozbách, které mohou firmu poškodit nebo dokonce zničit. Z této analýzy také manažerům vyplynou silné a slabé stránky společnosti, a oni jich tak mohou lépe využít či je kontrolovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

V třetí fázi dochází k vlastní formulaci strategie a to pomocí jasného souboru odůvodněných opatření. V rámci formulace strategie se management snaží modifikovat cíle, které byly stanoveny na počátku, ale i strategii firmy, a to takovým způsobem, aby byla ještě úspěšnější.

Úkolem této fáze je vytvořit konkurenční výhodu firmy, neboť stávající výhody se nacházejí neustále pod tlakem konkurenčních společností (Kubík, 2014).

Čtvrtá fáze je pojmenována jako implementace strategie. Podstatou této fáze je sladit organizační strukturu a procesy se zvolenou strategií (Kubík, 2014). Proces pak pokračuje volbou taktiky, pomocí níž dochází k implementaci strategie vybrané vrcholovým managementem (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Na závěr tohoto cyklu je potřeba, aby byl celý proces vyhodnocen a dosažený stav byl porovnán s plánovanými strategickými cíli. Monitorování procesu probíhá za pochodu a neustále a při jakémkoli zjištění odchylek od plánu dojde k návratu k předcházejícímu kroku, aby mohly být odchylky odstraněny. Každá firma, která prochází cyklem strategického plánování, by měla tento koloběh neustále opakovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

1.2 Vize

Vize je pojem odvozený z latinského slova „visio“, což v překladu znamená „zření“. Znamená to tedy, že se jedná o jakési proroctví budoucnosti dané společností, jež bylo vytvořeno vrcholovým managementem podniku. Proto také výraz firemní vize představuje definování perspektivní orientace a hlavních cílů podniku z hlediska dlouhodobějšího horizontu (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010). Vize je souborem konkrétních ideálů a priorit podniku, nebo také obrazem úspěšné a perspektivní budoucnosti firmy. Tento soubor představ vychází ze základních hodnot a filosofie, s níž jsou spojeny cíle, ale i plány firmy. Podstatou je, aby každý, kdo je součástí společnosti, porozuměl předem stanovené vizi, uvěřil v ní a chopil se role při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Základem každé vize je výsledek, kterého chce podnik v daném časovém horizontu dosáhnout, a to vše v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize však závisí na podniku, ale i na odvětví, v němž podnik působí. Vize je prostě a jednoduše odpovědí na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.

Každá vize má zároveň svá pravidla. Musí být jasně definovaná, realistická a dobře komunikovatelná. Pro zjištění, zda je vize skutečně realistická, ji můžeme porovnat s výsledky situační analýzy a predikcí vývoje prostředí. Dojde tak k identifikaci vzniklé mezery. Pokud je zjištěná mezera malá, je potřeba vizi pouze doladit, pokud je ale tato mezera příliš velká, tak bude potřeba vizi nově definovat. Mezi tři základní cíle vize patří: vyjasnění

obecného směru, motivování lidí k vykročení správným směrem, rychlá a účinná koordinace úsilí mnoha lidí. Vize je kombinací dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, jejichž úkolem je přizpůsobování se měnícímu se světu. Obecně také platí, že vize by měla být snadno zapamatovatelná, a to po přečtení do pěti minut (Jakubíková, 2013).

Příkladem vize je vize společnosti MOSER, která říká: *„Inspirováni mnohaletou tradicí a moderním životním stylem vytváříme vysoce kvalitní výrobky výjimečné krásy. Potřeby a přání svých zákazníků uspokojujeme širokou škálou značkových produktů prostřeného stolu, dekorativních a dárkových předmětů. Veškerou energii soustřeďujeme na posilování pozice značky MOSER na světovém trhu jako symbolu jedinečnosti, kvality a trvalé hodnoty.“* a je tak zároveň dobře postavenou vizí, která vystihuje všechny důležité body (Jakubíková, 2013).

Důležité je zmínit pojem „vize skupiny“. Vize skupiny znamená být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance, ale i akcionáře. Preferovaná volba pro zákazníky znamená, že nabídka služeb dané skupiny bude pro zákazníky po všech stránkách nejlepší. Preferovaná volba pro zaměstnance pak říká, že skupina chce zaměstnávat pouze špičkové odborníky a zároveň maximálně podporovat jejich profesní růst, a tyto vysoce motivované odborníky si i nadále udržet ve společnosti. A preferovaná volba pro akcionáře říká, že cílem skupiny je zvyšovat svou hodnotu pro stávající, ale i potenciální investory (Charvát, 2006).

1.3 Mise

Mise neboli poslání firmy vyjadřuje přání, jak by měla být firma vnímána veřejností. Lze tedy říci, že dobře definovaná mise vysvětluje především oprávněnost existence podniku a prezentuje aktivity vykonávané danou společností, tzn., čím se zabývá a čím se zabývat bude. Mise firmy de facto určuje současný, ale i budoucí předmět podnikání (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010). Současně vyjadřuje vztah ke všem zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, ale i dodavatelům (Sedláčková, Buchta, 2006). Obecným posláním každého podniku je uspokojovat svými produkty a službami potřeby zákazníků tak, aby z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech těch, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností spjati (Vlček, 2002). Dobře postavená mise by se měla vyznačovat třemi charakteristikami: soustředění se na omezený počet cílů, zdůraznění politiky a hodnot, které chce firma ctít a vymezené pole působnosti. Omezený počet cílů souvisí s tím, aby lidé ve firmě pochopili misi správným způsobem. Existuje totiž riziko, že při stanovení

velkého počtu cílů dochází při jejich následném rozpracování do dalších dílčích cílů k chaosu. Politikou se rozumí to, jak si firma představuje zacházení se svými akcionáři, společníky, zaměstnanci, zákazníky a také, jak se chce prezentovat navenek. Polem působnosti se pak rozumí např. odvětví, v němž chce firma podnikat (např. výrobky z recyklovaných materiálů), rozsah produktů (konkrétní druh produktu), rozsah trhu (segmentace zákazníků), vertikální (distribuční sítě) či geografický rozsah, např. pouze Česká republika (Charvát, 2006).

1.4 Hodnoty a etika podniku

Aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí naplňovat tzv. going concern princip, tzn., že musí být schopen se neustále měnit, a to tak, aby byl silný a výkonný, protože jediné tak může obstát v tak náročné a tvrdé konkurenci, jakou dnešní doba přináší. Z toho jasně vyplývá, že společnosti, které chtějí být z dlouhodobého hlediska úspěšné, musí dennodenně soupeřit o vlastní budoucnost. Pro valnou většinu firem budoucnost představuje neustálé přehodnocování a zlepšování podnikatelského portfolia, produktů, služeb, ale i technologií. Změna je tak jedinou jistotou, na kterou se mohou firmy spolehnout (Kislingerová, 2005).

Výchozím předpokladem pro dlouhodobě úspěšné podnikání je etika. Přináší prospěch nejen podniku, ale i celé společnosti. Pokud chce být podnik trvale úspěšný v konkurenci ostatních firem, je nezbytné, aby do svých strategických plánů systematicky integroval etiku. Každá firma by si měla vypracovat a hlavně dodržovat tzv. etický kodex, jenž může zároveň sloužit jako zpětná vazba pro veškeré podnikatelské aktivity. Mezi hlavní oblasti etického kodexu patří:

- vztahy se zákazníky,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k vládě a místním orgánům,
- vztahy k životnímu prostředí, placení daní,
- vztahy s konkurencí,
- otázky týkající se mezinárodního obchodu,
- vztahy k majitelům.

Vztahy se zákazníky

Předpokladem trvalého a úspěšného obchodního vztahu je čestnost vůči zákazníkům. Dalším bodem ovlivňujícím tyto vzájemné vztahy je odpovědnost za výrobek, konkrétně za jakost, bezpečnost, dodržování předpisů a norem atd. Zákazníkem každé firmy jsou i její akcionáři a investoři, proto firma dbá o jejich zájmy a neznevýhodňuje žádnou zainteresovanou skupinu na úkor druhé. Dalším předpokladem je také to, že účetní zprávy jsou pravdivé, včasné a přesné. V neposlední řadě je potřeba, aby firma informovala své investory o obchodní politice a dosažených výsledcích.

Vztahy k dodavatelům

Důležité je, aby firma rozvíjela vztahy založené na vzájemné důvěře, z čehož vyplývá i to, že se zavazuje platit svým dodavatelům dle předem sjednaných podmínek a nebude zneužívat svého postavení na trhu. Jak zaměstnanci, tak i management nesmějí přijímat od dodavatelů peníze či protislužby. Případné malé dary či pohoštění může být přijato pouze za předpokladu, že přijímacího nebude k ničemu zavazovat.

Vztahy k vládě a místním orgánům

Tato oblast zahrnuje snahu firmy být dobrým občanem, příslušníkem komunity a zároveň bere v úvahu zájmy širšího společenského okolí, včetně národních a regionálních zájmů. Dalším bodem může být např. také to, že firma podporuje komunitu, ve které pracuje, a to tím, že zde provádí charitativní činnost a různé benefiční akce.

Vztahy k životnímu prostředí

Smyslem je fakt, že firma má zájem na zachování životního prostředí v nejširším významu a zároveň respektuje ekologické normy. Nebojí se také informovat okolní komunitu o svém environmentálním programu.

Placení daní

Důležitým předpokladem této oblasti je, že se firma nepokouší vědomě o daňový únik a zároveň jsou vedlejší příjmy zaměstnanců evidovány a přiznány ke zdanění.

Vztahy s konkurencí

Nezbytné je, aby firma v konkurenčním boji jednala čestně a nepoškozovala reputaci konkurence přímo či nějakými náznaky. Firma se zároveň nesnaží získat informace o konkurenci nečestným způsobem, tzn. průmyslovou špionáží, podplácením konkurenčního personálu apod.

Otázky týkající se mezinárodního obchodu

Jde o to, aby firma respektovala tradice a kulturu zemí, v nichž podniká a zároveň se zavazuje respektovat místní zákony, přispívat k ekonomickému blahobytu a rozvoji hostitelské země, respektovat Chartu lidských práv OSN apod.

Vztahy k majitelům

Mezi důležité prvky této oblasti patří vykazování pravdivých údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisků a ztrát, vztahy managementu vůči zaměstnancům, vyloučení jakékoli diskriminace, spravedlivé odměňování, právo na informace či spoluúčast při rozhodování.

Etický kodex vypracovaný podobným způsobem může firmě přinést především vyšší úroveň firemní kultury, vylepšení image firmy, zvýšení důvěryhodnosti managementu, který dává pokyn k tvorbě etického kodexu, zapojení zaměstnanců do vytváření hodnot podniku a zvýšení jejich loajality, zlepšení stimulace a motivace zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2005).

1.5 Cíle podniku

Cíle podniku představují očekávané výsledky, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout, tzv. žádoucí stav. Cíle podniku korespondují s mnoha prvky, jako jsou ekonomické charakteristiky, růst podniku, prvky konkurenčního boje, ale i s prvky zaměřenými do sociální oblasti. Rozhodnutí o stanovení strategických cílů je ovlivňováno různými faktory. Jedná se především o vliv prostředí, v němž společnost působí, dále zájmy všech zainteresovaných skupin „stakeholders“, vztahy uvnitř společnosti, objem disponibilních výrobních faktorů, vlastnosti a schopnosti strategických pracovníků, ale i vývoj podniku v minulosti (Klúčová, 2007).

Vytyčení cílů v procesu plánování je úzce spojeno se stanovením vize, mise a cílů podniku v manažerském řízení. Je podstatné, aby stanovené cíle a mise podniku byly v souladu s plánem na budoucí období, ale i s rozpočtem, jenž vychází z tohoto plánu a aby postupy z něj vyplývající sloužily k naplnění mise a dosažení předem vytyčených cílů (Žůrková, 2007).

Podstatou každé strategie jsou strategické cíle podniku, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Pro zhodnocení činnosti podniku jsou cíle tím nejdůležitějším kritériem. Je důležité, aby při stanovení cílů byly určeny podmínky, za kterých mají být tyto cíle dosaženy. Z toho vyplývá, že by cíle měly být definovány tak, aby měly tyto vlastnosti:

- S „specific“ – specifické konkrétní cíle,
- M „measurable“ – měřitelné cíle,
- A „acceptable“ – přijatelné, dosažitelné cíle,
- R „realistic“ – realistické cíle,
- T „time specific“ – časově vymezené cíle.

Ke splnění těchto vlastností můžeme při stanovení cílů použít tzv. pravidlo SMART (viz výše). Cíle mají také odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně řízení. Proto je dobré formulovat cíle ve třech následujících krocích. Nejprve je potřeba určit obecné cíle, poté specifické neboli dílčí cíle a v posledním kroku je důležité stanovit priority mezi jednotlivými cíli (Klůčková, 2007).

Aby se podniky vyhnuly různým nepříznivým dopadům, které by mohly nastat v důsledku orientace na jeden cílový ukazatel, vytvářejí si soubor odlišných dílčích cílů. Tyto dílčí cíle se mohou nejen vzájemně doplňovat, ale mohou být i ve vzájemném rozporu. Mezi dílčí cíle patří např.:

- dosažení většího podílu na trhu,
- snížení nákladovosti,
- vyšší produktivita práce,
- inovace stávajících produktů a vývoj nových produktů,
- zvýšení kvality výrobků a služeb,
- zapojení nových distribučních kanálů do procesu,
- utužování vztahů s dodavateli a odběrateli,

- zlepšení manažerských schopností a dovedností,
- utužování mezilidských vztahů uvnitř podniku,
- snížení dopadu na životní prostředí a jeho podpora.

Jedná se o výčet základních dílčích cílů. Firmy si však mohou stanovit další a podrobněji specifikované cíle, kterých chtějí v určitém časovém horizontu dosáhnout (Dedouchová, 2001).

V neposlední řadě je důležité zmínit, že cíle mohou mít různou velikost a podobu. Může se jednat např. o cíle, které vyjadřují všeobecný cíl podniku. Dále existují ty cíle, které stanovují dlouhodobé, strategické a krátkodobé operativní cíle. Co se týče dlouhodobých cílů, tak se jedná o maximální cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Časový horizont těchto cílů je obvykle stanoven na tři a více let. Dlouhodobé cíle podniku by měly mít formu písemného dokumentu vydaného vedením společnosti. Měly by být pro všechny zúčastněné nejen srozumitelné, ale i dosažitelné a jsou základem pro formulování strategických plánů. Dlouhodobé neboli globální cíle podniku by měly být odrazem samotné mise podniku, měly by ji naplňovat a zároveň určit směr, kterým se chce firma vydat a čeho chce v budoucnosti dosáhnout (Žůrková, 2007). Vyplývají z přijaté strategie podniku, jsou většinou komplexnějšího rázu a za jejich splnění nesou odpovědnost vrcholoví manažeři. Střednědobé cíle se stanovují na období delší než jeden rok, ale zároveň kratší než tři roky. Tyto cíle jsou součástí krátkodobých taktických plánů a za jejich splnění jsou odpovědni střední řídicí pracovníci. Krátkodobé operativní cíle jsou cíle stanovené na období jednoho roku. Jsou součástí operativních plánů a měly by pomoci zajistit dosažení cílů dlouhodobých. Za jejich splnění jsou odpovědni mimo jiné i manažeři nižších stupňů řízení (Synek, 2010).

1.6 Strategie podniku

Po vytvoření vize, mise a cílů podniku si každá firma musí zvolit strategii, pomocí níž chce předem stanovených cílů dosáhnout a díky které dojde i k naplnění vize společnosti. Podnik si stanoví cíle, kterých chce dosáhnout a způsobů, pomocí nichž budou cíle naplněny, je hned několik. Ke každému cíli totiž vede mnoho cest. Jedná se o neustále se vyvíjející proces, jehož podstatou je tvorba konceptu celkového chování podniku, definování nezbytných činností a alokace zdrojů, které jsou zapotřebí ke splnění zamýšlených záměrů. Úkolem strategie je připravit podnik na situace, které mohou v budoucnu s určitou pravděpodobností

nastat, přičemž podkladem pro tento úkol je odhad budoucích trendů a jevů. Každý odhad je ale výrazně ovlivněn určitou nejistotou, která provází budoucí vývoj. Pro tvorbu strategie je také potřeba určitá dávka tvůrčího přístupu, neboť každý strategický pracovník se při své práci setkává s nestandardními úkoly, které je nutné za pochodu vyřešit. Proces tvorby strategie tak potřebuje nejen systematický přístup, ale i výše zmíněný tvůrčí přístup. Součástí systematického přístupu je vytipování a analýza externích faktorů, které na podnik působí z vnějšku a interních faktorů působících uvnitř podniku (Klúčová, 2007).

Aby byla strategie, kterou vrcholový management navrhl, zpracována, musí projít následujícími strategickými procesy:

- strategická analýza,
- výběr strategie,
- implementace strategie,
- zpětná vazba neboli strategický controlling (Duchon, Šafránková, 2008).

2 Analýza prostředí

Analýza prostředí se skládá ze čtyř základních struktur, které jsou důležité pro pochopení prostředí organizace jako takového a zároveň také proto, aby bylo možné identifikovat klíčové otázky, týkající se dané organizace, a najít způsob, jak nejlépe pochopit manažerské myšlení, které je dosti vyčerpávající.

V první řadě je na místě vytvořit úvodní náhled na podstatu prostředí organizace. Tento náhled je sestaven z hlediska neurčitosti, to znamená, že není dopředu známo, zda je zmiňovaná podstata prostředí organizace statická, relativně statická nebo zda došlo v průběhu času k nějakým změnám, popřípadě v jakých oblastech. Dále není také známo, zda je myšlená podstata prostředí organizace snadná či obtížná na pochopení.

Ve druhé řadě je pak nutné vyzkoumat jednotlivé vlivy na prostředí. Na každé prostředí působí velké množství vnějších vlivů a úkolem této části analýzy je zjistit, který z těchto vlivů bude mít dopad na výkon či vývoj organizace. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické.

Ve třetí fázi analýzy dochází k posouzení aktuálního prostředí organizace. Především se jedná o zjištění postavení v konkurenční oblasti, to znamená, že je potřeba vyzkoumat, kolik firem a organizací se nachází v konkurenční oblasti dané organizace a jak silná jsou jejich postavení na trhu. V této části analýzy je potřebné provést analýzu pěti sil kvůli identifikaci klíčových bodů působících v bezprostředním okolí organizace, popřípadě v okolí konkurenčním.

V neposlední řadě je nezbytné získat povědomí o tom, jak si stojí zmiňovaná organizace vůči konkurenci v soupeření o stejné zdroje, zákazníky, dodavatele, apod. Jedná se tedy o vytvoření analýzy konkurenčního postavení. Tuto analýzu je možné provést hned několika způsoby, např. vytvořením analýzy strategických skupin, jejímž cílem je zmapovat organizace na základě podobností a odlišností v jednotlivých strategiích, vytvořením analýzy oblastí trhu, jenž se snaží popsat jednotlivé oblasti trhu a dále zjistit, které z nich mohou být nejvíce atraktivní pro firmu, dále pak sestavením analýzy konkurenta nebo atraktivity, atd. (Johnson a Scholes, 2000).

2.1 Externí analýza makroprostředí

Jak uvádí Kotler a Keller (2007, s. 115), „*společnosti by mohly vydělat velké jmění, kdyby dokázaly vyřešit kterýkoliv z následujících problémů: léčbu rakoviny, chemickou léčbu duševních chorob, odsolování mořské vody, účinnou léčbu obezity, chutnou nutriční stravu, prakticky využitelné automobily poháněné elektřinou a levné bydlení.*“ Jde v podstatě o to, aby nové společnosti a kreativní jedinci přišli s návrhy na řešení nenaplněných potřeb. Tyto potřeby vyplývají z trendů, které můžeme dělit následujícím způsobem. Přechodná móda, trendy a megatrendy. Přechodnou módu je možné charakterizovat jako krátkodobou, nepředvídatelnou a bez jakéhokoliv ekonomického, politického či společenského významu. V zásadě jde pouze o dobré načasování a určitou dávku štěstí, než o cokoli jiného. Trend je naproti tomu určitým sledem událostí. Jedná se o směr, který po nějakou dobu trvá. Na rozdíl od přechodné módy jsou trendy více předvídatelné a nabízejí lidem mnoho možností. Megatrend je naopak typický tím, že s sebou přináší velké ekonomické, společenské a technologické změny. Formuje se sice pomaleji, ale pokud už k němu dojde, tak nás bude nějakou dobu ovlivňovat. Období megatrendů se pohybuje mezi sedmi až deseti lety, může však trvat i déle. Výše zmíněným trendům a megatrendům je zapotřebí věnovat dostatečnou pozornost, neboť úspěch jakéhokoli nového produktu či marketingového programu je o to zaručenější, bude-li v souladu právě s těmi silnými trendy. Ovšem odhalení a získání nové tržní příležitosti ještě úspěch zcela nezajišťuje. Předtím než bude nějaký výrobek uveden na trh, je nezbytné provést průzkum trhu a zjistit, jaký by byl ziskový potenciál dané příležitosti (Kotler a Keller, 2007).

V makroprostředí tržních sil a trendů se vyskytuje několik základních sil, které jej představují, a které zároveň vytvářejí konkrétní příležitosti a představují hrozby na trhu. Mezi tyto síly řadíme obchodní společnosti a jejich dodavatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost, ale i marketingové prostředníky. Společnost musí tyto síly bedlivě sledovat, neboť se jedná o nekontrolovatelné prvky, které se mohou v průběhu času neustále měnit, a současně na ně musí reagovat.

21. století s sebou přineslo několik nových výzev, jako je např. zvyšující se nezaměstnanost, zvýšení počtu teroristických útoků a především strmý pokles trhu s cennými papíry, který má negativní dopad na úspory, investice a penzijní fondy. Tyto události byly doprovázeny již existujícími dlouhodobějšími trendy, jež výrazně ovlivnily globální krajinu. Právě z důvodu

neustále se měnícího globálního obrazu je firma povinná sledovat šest hlavních sil, mezi něž patří demografické, společensko-kulturní, přírodní, ekonomické, technologické a politicko-právní síly. Marketingoví pracovníci musejí věnovat pozornost nejen jednotlivým silám, ale především jejich vzájemné kooperaci, neboť právě ta může přinést nové možnosti a příležitosti, ale i nové hrozby (Kotler a Keller, 2007).

2.1.1 PEST analýza

Základem této analýzy jsou čtyři faktory vnějšího prostředí, z jejichž počátečních písmen je složen název PEST. Patří sem politické, ekonomické, sociální a technologické faktory (viz obrázek 1). Existuje možnost rozšířit tento model o legislativní faktory, načež se pak jedná o SLEPT analýzu (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). V poslední době došlo k rozšíření této analýzy ještě o další faktory, a to faktory ekologické a legislativní. Jedná se pak o analýzu PESTE, nebo také PESTEL (Jakubíková, 2013).



Obrázek 1 – PEST analýza vlivu prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře

Analýza PEST bere v úvahu poznatky z předchozího vývoje, na základě nichž se snaží sestavit předpověď a analýzu budoucích vlivů prostředí ve čtyřech výše zmíněných oblastech. Tento přehled je možné použít jako kontrolní seznam v průběhu analýzy prostředí. Na firmu či organizaci má většinou vliv jen několik nejdůležitějších sil, proto není nutné, aby byly analyzovány všechny zmíněné faktory. Smyslem této analýzy je zaměření se na zákazníka

a poskytnutí přehledu o faktorech, které by mohly v budoucnu představovat nejen příležitosti, ale i hrozby. Pomocí PEST analýzy mohou být určeny dlouhodobé vlivy a jejich případný výskyt v budoucím období (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

2.1.2 Analýza metodou „4C“

V okamžiku, kdy firma začne zkoumat vlivy vnějšího prostředí, musí vzít v úvahu i rostoucí význam globalizace. I když se firmy orientují pouze na regionální trh, nevyhnou se dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Na druhé straně společnosti, které působí na globální úrovni, musejí brát v úvahu specifické lokální podmínky v daných regionech, tzv. glocalizace (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). Pojem glocalizace vychází z kombinace slov globalizace a lokalizace. Podstatou pojmu je popis produktů a služeb, které jsou vytvářeny a následně distribuovány na globální úrovni, a zároveň jsou navrhovány tak, aby se přizpůsobily uživatelům a spotřebitelům na místních trzích (SCS.ABZ.CZ, 2005 – 2016). Metoda „4C“ se používá k analýze globalizačních trendů a lokalizačních podmínek. Patří sem: customers (zákazníci), country (národní specifika), costs (náklady) a competitors (konkurence).

U zákazníků se začíná projevovat v některých odvětvích a na různých trzích čím dál, tím více podobný spotřebitelský vkus. Avšak v některých spotřebních oblastech se ustálily specifické zákaznické preference. Na základě identifikace těchto situací mohou společnosti zabývající se globálním podnikáním zvolit buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup. Národní specifika se pak mohou objevovat např. v celních bariérách, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách apod. Náklady vynakládané na výrobu produktů a jejich následný marketing tlačí na výkony a standardizaci. Finanční výhodnost nákladů se projevuje až na globální úrovni. Úspory pak mohou přinést např. směnné kurzy či rozdíly v ceně pracovní síly při působení v některých zemích. V neposlední řadě je zde i konkurence, která je čím dál, tím více globálnější, avšak tlak vyvíjí nejen na globální, ale i na regionální společnosti. Naproti tomu mohou regionální společnosti s ohledem na národní specifika úspěšně odolávat globálním strategiím.

2.1.3 Metoda tvorby scénářů

Tato metoda souvisí s uplatňováním techniky tvorby scénářů. Za scénář je považován vnitřně logicky uspořádaný pohled na to, jak by se mohla situace v podniku do budoucna vyvinout (Vykypl, 2006). Jedná se vlastně o nástroj sloužící k dokreslení vnějšího prostředí, tzn. jeho vývoje a změn, které mohou v tomto vývoji nastat. Pomocí tohoto nástroje vytvářejí manažeři podniku různé alternativy budoucího vývoje firmy a to na základě subjektivního hodnocení situace (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013). V případě, že si manažeři vytvoří více scénářů budoucího vývoje firmy a jejího okolí, mohou systematicky prozkoumat veškeré možné důsledky související s volbou určité strategie (Vykypl, 2006).

Metoda tvorby scénářů začíná zhodnocením současného stavu podniku, k čemuž lze použít např. PEST analýzu, ale také PESTE či PESTEL analýzu, a určením různých předpokladů, které mohou nějakým způsobem ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Tvorba scénářů má určitá pravidla a těmi by se měla řídit. Mezi tato pravidla patří:

1. **Definování základního systému**, což umožní určit podsystémy včetně vzájemných vazeb mezi nimi. Správně určený systém pomáhá vytvořit rámec pro scénář především z hlediska časového horizontu, geografického rozsahu, počtu zájmových skupin atd. Zároveň také vytyčuje „pravidla hry“.
2. **Popis výchozího stavu systému**, od kterého se budou scénáře odvíjet.
3. **Definování referenčního rámce**, tzn. podmínek (právních, politických, ekonomických apod.), ve kterých budou scénáře zakotveny.
4. **Definování cílů a problémů**, jež by měl daný scénář řešit.
5. **Volba metodiky scénáře**.
6. **Sběr relevantních dat a informací**.
7. **Upřesnění strukturálního mechanismu**, který danou změnu produkuje.
8. **Sepsání scénářů**.

Pokud budou manažeři při tvorbě respektovat výše uvedená pravidla, tak by scénáře měly být vnitřně konzistentní a uvěřitelné. Vnitřně konzistentní systém je nejvíce vhodným kandidátem strukturální změny, jejímž výsledkem mohou být nové příležitosti, ale i nové hrozby. Vše závisí na kreativitě tvůrců scénáře a také na tom, zda jsou schopni tento tzv. „dialektický bod“ v systému najít a vyvodit z něj nějaké závěry. Předpokladem uvěřitelného scénáře je, aby všechny alternativy vývoje byly založeny na logickém sledu příčin a důsledků.

Z praktického hlediska se většinou zpracovávají tři verze scénáře – scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický a optimistický scénář. Smyslem a zároveň výhodou scénářů je to, že pomáhají tzv. „vidět za roh“ a vyrovnávat se tak s nejistotou. Dále také rozvíjí citlivost manažerů na vnímání slabých signálů a následnou reakci na tyto signály, donutí manažery zauvažovat nad možností budoucího vývoje nekonvenčním způsobem, prosazují u manažerů proaktivní přístup apod. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

2.2 Externí analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zpravidla zabývá analýzou odvětví, v němž daný podnik působí a ve kterém zároveň soutěží s ostatními konkurenty. Cílem managementu v rámci analýzy odvětví je uvědomit si atraktivitu a případnou ojedinělost odvětví, dále hybné síly, jejichž úkolem je tvorba změn v daném odvětví, konkurenční síly působící v odvětví, ale i klíčové faktory úspěchu. Při analýze mikroprostředí se tedy zaměříme především na následující hlediska (Dedouchová, 2001):

- struktura odvětví (konkurenční, monopolní či oligopolní),
- trendy v odvětví,
- míra ziskovosti dosahovaná v daném odvětví,
- klíčové faktory, jež mají na svědomí změny v odvětví, např. legislativa, sezónnost, technologická a kapitálová náročnost, lobbying, tempo změn a inovací, surovinová závislost, podíl fixních nákladů, citlivost na změnu spotřebního chování či kupní síly, závislost na dostatku informací, vazby mezi dodavateli a odběrateli apod.

2.2.1 Porterův model pěti sil

Michael Porter je autorem praktického analytického rámce, pomocí něhož může být určena konkurenční strategie, která zahrnuje strukturální analýzu prostředí. Porter tvrdí, že výnosnost odvětví nezávisí na tom, jak výrobek vypadá nebo zda do něj byla vložena vysoká či nízká technologie. Podle jeho názoru vyplývá výnosnost odvětví ze struktury odvětví. Proto Porter stanovil hlavní síly odvětví, které determinují chování konkurentů. Mezi tyto síly se řadí konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé a náhradní výrobky neboli substituty, jak je vidět na obrázku 2 (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Pravidla konkurence, ať už podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby v domácím nebo mezinárodním odvětví, jsou umístěna do pěti konkurenčních faktorů. Smyslem těchto pěti dynamických faktorů je rozhodování o výnosnosti odvětví, neboť ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou vlastně základní složky pro návratnost zmíněných vložených investic (Porter, 1994).

Z tohoto modelu také plyne jeho myšlenka, že zisk, kterého firmy v daném odvětví dosahují, je ovlivňován právě těmito silami. Smyslem konkurenční strategie je nalézt ideální pozici pro společnost, ve které by se nejlépe ubránila těmto vlivům, popřípadě využila tyto vlivy ve svůj prospěch. Porterova strukturální analýza konkurenčního prostředí se používá pro vyhodnocování strategických příležitostí firmy a hrozeb ze strany konkurence. Identifikovat situaci, v níž se bude firma nacházet, je o to složitější, jestliže některé z uvedených pěti sil působí intenzivněji než ostatní. V takové situaci jsou i nároky kladené na její konkurenční strategii větší (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).



Obrázek 2 – Konkurenční síly v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře

Každá společnost by měla svým působením ovlivnit rovnováhu těchto pěti sil vlastními strategickými pohyby a upevňovat tak pozici firmy na trhu. Analýza může sloužit také k předpovědi změn faktorů v rámci výše zmíněných pěti sil a pomoci k vytvoření adekvátní odpovědi (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Struktura odvětví je tvořena funkcemi každého z těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů a jejich síly působení. Jinak řečeno struktura odvětví představuje základní ekonomické a technické rysy daného odvětví. Struktura odvětví je víceméně stabilní, ale postupem času se její stabilita může měnit, a to v souvislosti s tím, jak se konkrétní odvětví vyvíjí. Změna struktury může mít jak pozitivní, tak i negativní dopady na výnosnost odvětví. Pro výběr strategie jsou tyto tendence ovlivňující strukturu odvětví těmi nejdůležitějšími. Každý podnik může těchto pět faktorů ovlivnit právě zvolenou strategií. Podaří-li se podniku podobu struktury změnit, může výrazným způsobem ovlivnit přitažlivost daného odvětví, ať už k lepšímu nebo k horšímu (Porter, 1994).

Každá složka odvětvové struktury může být hnací silou konkurence v daném odvětví. Zároveň ale nebudou mít všechny tyto faktory v odvětví stejnou důležitost. Každé odvětví je svým způsobem ojedinělé a díky tomu má i svou jedinečnou strukturu. Na základě toho může podnik nahlédnout do složitosti problémů a přesně tak definovat faktory, jež jsou pro konkurenci v jeho odvětví těmi rozhodujícími, a zároveň může podnik díky tomu rozpoznat strategické inovace, které by nejvíce zlepšily výnosnost daného odvětví. Snaha nalézt v odvětví nové a vylepšené metody soupeření není důvodem pro odstranění tvůrčí schopnosti, ba naopak (Porter, 1994).

Každá z těchto konkurenčních sil může být ovlivněna různými prvky. V případě nových potenciálních konkurentů existují určité bariéry vstupu na daný trh např. velké kapitálové vstupy, legislativa a ochrana trhu, přístup k distribučním kanálům, know-how, silný image výrobku a odlišení, vysoce kvalifikovaná pracovní síla apod. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). Dále se sem řadí např. úspory z velkovýroby, rozdíly ve značkových produktech, identita druhu produktů, náklady spojené s přechodem do odvětví, potřeba investovat, přístup k distribučním kanálům, absolutní výhody nízkých nákladů, rozsah znalostí majitelů značkových produktů, přístup k nezbytným vstupům, ale také nízkonákladový design značkových produktů, vládní politika či případná odvetná opatření (Porter, 1994).

Co se týče kupujících a jejich dohadovací schopnosti, tak i oni jsou výrazně ovlivněni mnoha rozhodujícími faktory. Mezi hlavní páky ovlivňující dohadovací schopnost kupujících patří mimo jiné např. koncentrace neboli soustředění kupujících vs. koncentrace podniků, objem nákupů ze strany kupujících, informovanost kupujících, schopnost sjednotit se s prodávajícími, náhradní produkty neboli substituty, ale i schopnost prosadit svůj vlastní

názor. Dále je potřeba zmínit, že citlivost na ceny jako takové je také ovlivněna mnoha faktory, např. rozdíly v jednotlivých produktech, identitou neboli totožností druhu produktů, dopadem na kvalitu a výkon produktů, zisky či přidanou hodnotou kupujících, ale i motivací těch, kdo o tomto rozhodují a v neposlední řadě také cenou produktů (Porter, 1994).

Mezi prvky ovlivňující dodavatele se řadí např. vysoké náklady při změně dodavatele, nezákonné dohody mezi dodavateli, koncentrace dodavatelů nebo např. to, že dodavatel neklade důraz na dlouhodobé vztahy se svými zákazníky (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). Dodavatelé, a jejich dohadovací schopnost, jsou ovlivněni spoustou rozhodujících činitelů. Mezi tyto činitele patří také např. diferenciaci neboli rozdílnost vstupů, náklady na přechod u dodavatelů a u společností v určitém odvětví, existence nových či náhradních produktů, dopad jednotlivých vstupů na velikost nákladů či diferenciaci, hrozba integrace neboli sjednocení podniků s odběrateli ku hrozbě integrace podniků s dodavateli v konkrétním odvětví (Porter, 1994). Odběratele pak může ovlivňovat např. přítomnost alternativních zdrojů zásobování, soustředění odběratelů. Vzhledem k tomu, že materiál tvoří podstatnou část nákladů, je ochota odběratelů hledat co nejlepší a nejlevnější dodavatele poměrně vysoká. Nebojí se tedy vynaložit na vyjednávání o cenách značnou část svého úsilí (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Co se týče náhradních produktů, neboli substitutů může mít hrozba mnoho podob, ale i forem. Firmy zabývající se např. výrobou nábytku tak mohou soupeřit s jinými výrobky, na něž domácnosti vynakládají peníze. Jednalo by se třeba o lednice, pračky, televizory, počítače apod. To, že existuje možnost zakoupit si nějaký náhradní produkt, může také silně ovlivnit maximální ceny produktů dané společnosti. Proto by mělo být hlavním úkolem manažerů v této oblasti zjistit odpovědi na tři základní otázky (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007):

- Nabízí spotřebitelům konkurenční výrobek vyšší hodnotu a kvalitu?
- Jak snadný může být začátek koupě a následné použití substitutu?
- Do jaké míry můžeme snížit riziko, např. tím, že přidáme jinou službu či produkt k našemu výrobku?

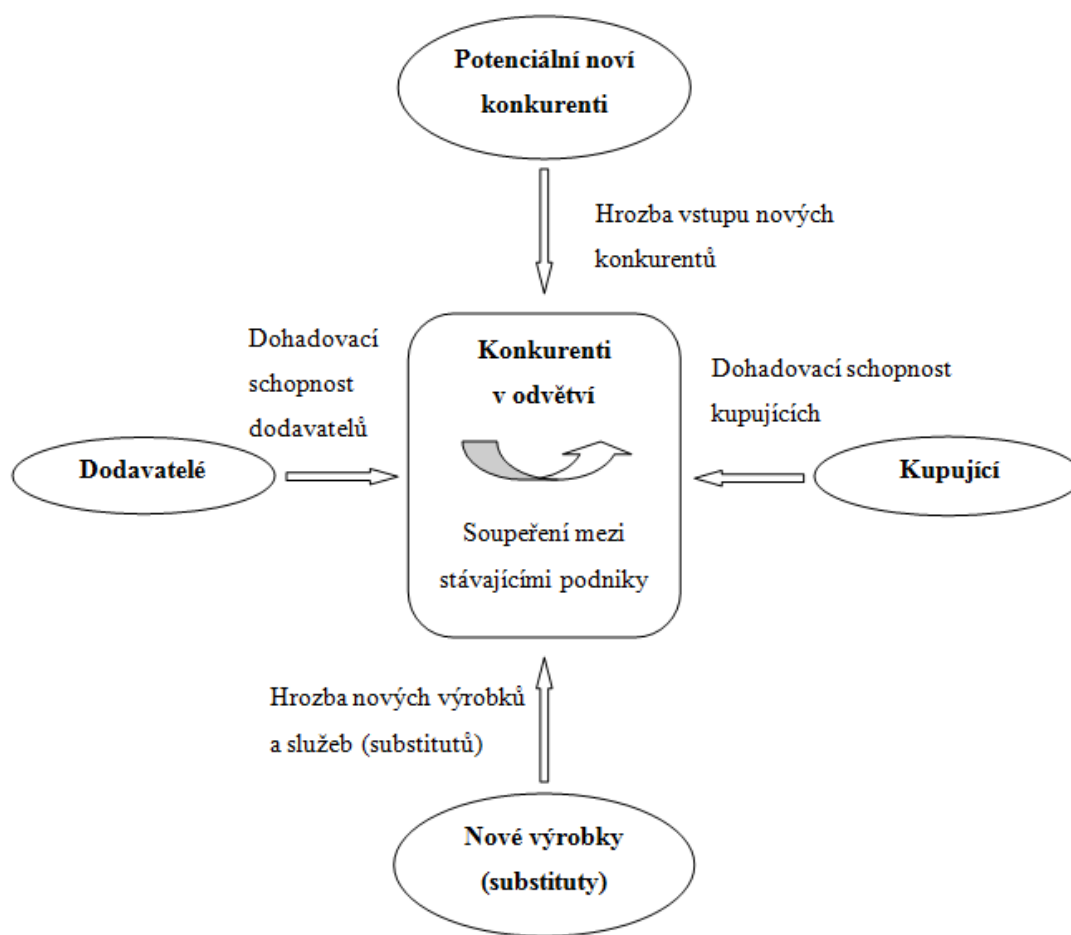
Hrozba substituce a její rozsah jsou podmíněny např. relativní výší cen docílených náhradními produkty, náklady na přechod či ochotou kupujících přejít na tento nový výrobek (Porter, 1994).

Každá produktivní firma musí v rámci odvětví soupeřit se svojí konkurencí a být si vědoma intenzity konkurence. Tato intenzita je ovlivňována několika faktory, jako je např. rovnováha konkurentů, tzn. jejich velikost a síla, vysoké fixní náklady v daném odvětví, výrobová nediferencovanost, informační komplikovanost, pestrost konkurence, kapitálová účast velkých firem, přebytek výrobních kapacit či vysoké náklady v případě, že by chtěla firma opustit odvětví (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Význam této analýzy nespočívá pouze v možnosti použít ji jako kontrolní záznam, nýbrž v tom, že by manažeři měli s její pomocí lépe proniknout do těchto pěti sil a získat tak odpovědi na nejrůznější otázky, které jsou pro firmu jako takovou velmi podstatné. Řadíme sem např. tyto otázky:

- Jaké jsou hlavní síly, které působí v našem odvětví?
- Je možné, že se konkurenční síly v průběhu času změní? V případě, že ano, tak jak?
- Jaká je pozice, v níž se nacházejí naši konkurenti?
- Je možné, abychom ovlivnili jednotlivé síly ve prospěch naší firmy?
- Je firma schopna vytvořit větší bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty?
- Je možné, abychom rozšířili svou sílu vůči dodavatelům a odběratelům?
- Jsme schopni zmenšit velikost konkurenčního boje v našem odvětví?
- Všechny tyto otázky tvoří základ pro správné stanovení konkurenční strategie (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Všechny výše uvedené a popsané dynamické konkurenční faktory rozhodující o výnosnosti odvětví včetně jejich dopadu na dané odvětví popřípadě trh jsou vyobrazeny na obrázku 3.



Obrázek 3 – Pět dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Michaela E. Portera (1994)

2.2.2 Model šesti sil podle Grovea

Grove modifikoval Porterův model pěti konkurenčních faktorů tím způsobem, že ke stávajícímu modelu přidal šestou sílu, a to „sílu komplementářů“. Pod pojmem komplementáři lze v této souvislosti chápat podniky, jejichž činnost je nějak spjata s činností našeho podniku, tzn., že činnost těchto podniků je závislá na činnosti naší společnosti a naopak. Další úpravou Porterova modelu pěti sil, kterou Grove provedl, je nahrazení pojmu „substituty“ pojmem „zásadní změna podnikání“. To znamená, že podnik může prodávat stejný výrobek či službu, ale pozmění např. systém prodeje, distribuci apod. (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

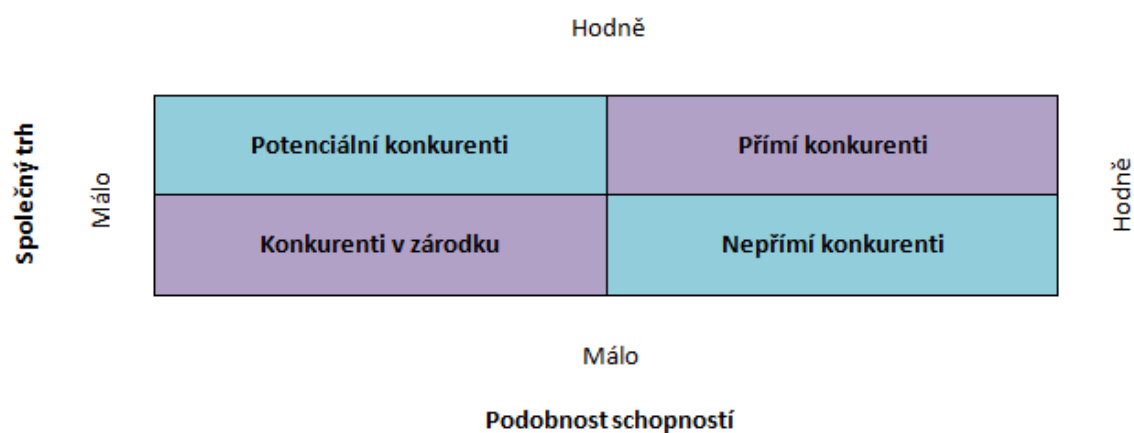
2.2.3 Analýza konkurentů

Tato analýza je nezbytnou součástí plánovacího procesu. Každá společnost musí určit nejen své přímé konkurenty, nýbrž také nepřímé a potenciální konkurenty. Úkolem manažerů je zjistit, do jaké míry je třeba sledovat konkurenci, neboť některé firmy svoji konkurenci nesledují vůbec, jiné zase přespříliš a jen určitá část firem má dobrý přehled o svých konkurentech. Firmy, mající ideální přehled o své konkurenci, čas od času kopírují její pohyby a činnosti a zároveň reagují na změny vyvolané konkurencí. Analýzu konkurentů využívá firma:

- k proniknutí do minulých, současných a hlavně budoucích strategií využívaných konkurencí,
- k pochopení marketingových rozhodnutí konkurence v budoucím období,
- ke zjištění konkurenčních výhod či nevýhod firmy vůči konkurenci a jejich následnému porozumění,
- k předpovězení reakce konkurence na naše rozhodnutí v oblasti marketingu,
- k přesnému určení strategií, s jejichž pomocí firma získá konkurenční výhody v budoucnosti,
- k určení možné návratnosti budoucích investic,
- ke zjištění informací o případných příležitostech a hrozbách (Blažková, 2007).

V první řadě by si měli manažeři udělat o svých konkurentech určitý přehled, jehož obsahem by byly základní informace, jako je např. sídlo firmy, právní forma podnikání, počet zaměstnanců, obrat firmy, objem produkce, sortiment či způsob distribuce. Dále by měl tento přehled obsahovat informace o podílu na trhu konkurenční firmy, její strategické cíle a současnou strategii, jejíž součástí jsou informace o základní konkurenční strategii, o způsobu strategického boje či strategickém záměru. Řadí se sem i rozsah konkurenčního boje, který může být chápán buďto z geografického hlediska nebo může být zaměřen např. na segmenty trhu, výrobové řady apod. Součástí přehledu jsou také informace o konkurenčních výhodách a jiných silných stránkách konkurentů, o jejich slabých stránkách a zranitelnosti, ale mohou se zde objevit i předpokládané kroky, které od našich konkurentů očekáváme. Mezi základní faktory, které definují výhody a nevýhody konkurentů, patří faktory tržní, finanční, lidské, technologické a organizační (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Aby se manažeři vyhnuli tzv. zaslepenosti, musejí vzít v úvahu i budoucí konkurenty, kteří by mohli nabízet výrobky a služby, jež zákazníci považují za substituční výrobky či služby. Mimo jiné je třeba uvažovat i o dodavatelských výrobcích a službách na trzích, které jsme prozatím definovali jako potenciální. Pro lepší znázornění toho, kdo je pro firmu přímým, a kdo nepřímým konkurentem, je možné použít matici identifikace konkurentů (Blažková, 2007).



Obrázek 4 – Matice identifikace konkurentů
Zdroj: Vlastní zpracování podle Doole a Lowe (2005)

Faktory, na kterých je matice založena, jsou společný trh a podobnost schopností. Faktor společný trh vyjadřuje, do jaké míry si na společných trzích konkurenti konkurují. V podstatě to znamená, jak moc se překrývají trhy, na nichž jednotliví konkurenti působí, z hlediska uspokojování potřeb zákazníků. Definuje-li se trh z hlediska zákaznických potřeb, tak se jedná o širší trh, než kdybychom ho brali z hlediska výrobků. Pomocí tohoto faktoru můžeme určit, kdo je náš přímý a kdo nepřímý konkurent. Co se týče druhého faktoru, podobnost schopností, tak ten se snaží poukázat na podobnost v silných stránkách sledovaných společností. Z tohoto faktoru vyplývá, do jaké míry je daný konkurent schopný uspokojit potřeby určitého trhu, a to nejen z hlediska současného, ale i budoucího.

Přímým konkurentem je taková firma, která se nachází vysoko na obou osách výše uvedené matice, tzn. firma, která operuje převážně na stejných trzích jako my a jejíž silné stránky jsou velmi podobné až stejné jako ty naše. Potenciálními konkurenty jsou myšleny firmy, které mají sice podobné schopnosti jako my, avšak nepůsobí na stejném trhu. Firmy, nacházející se nízko na obou těchto osách, našimi konkurenty v současnosti nejsou, ale je potřeba je pravidelně sledovat kvůli možným změnám v jejich aktivitě, činnostech či schopnostech. Jedná se o tzv. konkurenty v zárodku. Posledním typem konkurenta vyplývajícím z této

matice je konkurent nepřímý, kterému musejí manažeři věnovat velkou pozornost. Nepřímí konkurenti se sice na našem trhu vyskytují, ale pokud jde o podobnost schopností, tak ta je prozatím malá. Avšak díky nějaké významné změně, např. v technologii, se z nich mohou stát konkurenti přímí. Proto je nezbytné, aby byli nepřímí konkurenti bedlivě sledováni managementem firmy.

Postup při provádění analýzy konkurentů by byl následující. Nejprve musí firma zjistit, kdo je jejím konkurentem, ať už přímým, současným nebo potenciálním (viz obrázek 4). Poté je nutné identifikovat schopnosti, cíle, strategie, zdroje, očekávání, silné a slabé stránky každé firmy patřící k naší konkurenci. Zároveň porovnáme schopnosti jednotlivých konkurentů a zjistíme, do jaké míry jsou schopni uspokojit potřeby zákazníků v daném odvětví. Je také potřeba určitým způsobem předvídat, jak budou vypadat jejich případné současné i budoucí strategie. Současně bychom měli vědět, jak by vypadala reakce konkurentů na strategie a činnosti aplikované ze strany naší firmy. Ve třetí fázi postupu bychom měli zjistit, jaký vliv mají jednotlivé faktory na tržní pozici naší firmy. Je důležité, abychom neposuzovali každý faktor zvlášť, ale zhodnotili jejich vliv jakožto celku, neboť pouze takto můžeme určit celkový vliv všech faktorů. V poslední fázi se předkládají návrhy aktivit či strategií, které by nám umožnily získat nějakou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám a pomohly vedoucím pracovníkům podniku lépe reagovat na budoucí konkurenční strategie (Blažková, 2007).

2.2.4 Analýza konkurenčního postavení

Podstatou této analýzy je umožnění manažerům zhodnotit konkurenční pozici dané strategické podnikatelské jednotky vůči jejím úhlavním konkurentům. Zhodnocení může být provedeno verbální formou. Rozlišujeme pět stupňů hodnocení konkurenční pozice: světová třída, konkurenční pozice, pozice vyžadující zlepšení, pozice mající vážné nedostatky a neživotaschopná pozice.

Firma s konkurenční pozicí světová třída je schopna dobře konkurovat společností na mezinárodní úrovni a to ve všech kritických faktorech úspěšnosti. Kritickými faktory úspěšnosti jsou míněny základní faktory rozhodující o úspěchu v daném odvětví. Tyto faktory jsou pro zákazníky důležité, neboť pomocí nich se rozhodují o tom, zda určitý produkt koupit či nikoliv. Kritické faktory úspěšnosti (dále jen KFÚ) z velké části ovlivňují volbu

konkurenční strategie. KFÚ se převážně vyskytují v oblasti nákladů, kvality či v oblasti služeb. V případě nákladů jde o takové náklady, které musí zákazník zaplatit, např. cenu produktu, dopravu, skladování apod. U kvality se jedná o image výrobku, jeho technické parametry, životnost, záruku, popřípadě jeho budoucí inovaci atd. Co se týče služeb, tak zde jsou míněny služby dodávané spolu s produktem, jako např. servis, poradenské odborné služby, rychlost dodávky nebo taky úroveň lidí představujících danou společnost.

Jestliže se strategická podnikatelská jednotka (dále jen SBU = strategic business unit) nachází na pozici konkurenční, tak má možnost konkurovat na dobré úrovni, ale pouze v úzce definovaném teritoriu, a to buď na národní, nebo regionální úrovni. SBU, která se nachází na pozici vyžadující určitá zlepšení, má vážné nedostatky. Po jejich odstranění se může stát konkurenceschopnou ve svém regionu. V případě, že konkurenční pozice SBU je definována jako pozice s vážnými nedostatky, existuje určitá pravděpodobnost, že další setrvání v odvětví by mohlo vést k vážnému ohrožení samotné společnosti. Aby jednotka vylepšila svou konkurenční pozici, musela by obdržet nějakou finanční injekci. K jejímu výraznému zlepšení by však přispěla i podpora ze strany manažerů. V neposlední řadě je zde neživotaschopná konkurenční pozice. Jednotky na této pozici trpí vážnými až kritickými nedostatky, které není možné žádným způsobem překonat. Záruka přežití v odvětví je nejistá, lépe řečeno neexistuje (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

2.3 Konkurenční strategie

Podstata konkurenčních strategií vyplývá z míry vymezení se jednotlivých konkurenčních firem. Tyto strategie mohou výrazným způsobem ovlivnit konkurenční síly v odvětví, a následně tak změnit strukturu a atraktivitu odvětví. Je dobré, aby i tato skutečnost byla brána v potaz při tvorbě vlastní konkurenční strategie, jakož i zohlednění výsledků implementovaných strategií konkurence. Mezi základní konkurenční strategie patří Porterovy generické strategie a Ansoffova matice čtyř strategií (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011).

2.3.1 Generické strategie dle Portera

Jedním z hlavních cílů každé firmy je vybudovat si pozici na svém trhu, pozici si do budoucna udržet, a pokud je to možné, tak podíl na daném trhu neustále zvyšovat. Aby se firmě v tomto

směru dařilo, musí neustále a hlavně úspěšně čelit pěti konkurenčním silám: stávající konkurence, nová potenciální konkurence, dodavatelé, kupující a substituty. Toho lze dosáhnout mnoha způsoby (Nagy, 2011). Cílem konkurenční strategie je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, jejichž úkolem je rozhodovat o schopnosti konkurence v daném odvětví. Na základě hodnoty, kterou je podnik schopen nabídnout svým kupujícím a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření, je definována konkurenční výhoda dané společnosti. Hodnotou se rozumí to, co jsou kupující ochotni za produkt zaplatit a vyšší hodnota pak pramení z toho, že je podnik schopen nabídnout produkt za nižší cenu než konkurence, avšak ve stejné kvalitě, anebo nabídne kupujícím produkt disponující zvláštními výhodami, které zákazníkům vynahradí vyšší cenu. Existují dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciací – odlišení se od ostatních konkurentů (Porter, 1994).

Postavení, které podnik v daném odvětví získá, je oprávněno rozhodovat o tom, zda se výnosnost podniku bude pohybovat nad anebo pod odvětvovým průměrem. V případě, že podnik docílí dobrého postavení v odvětví, může dosahovat vysokou míru zisku i přesto, že struktura odvětví jako takového není zrovna příznivá a průměrná výnosnost odvětví je díky tomu skromná. Základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Každý podnik může mít jednu ze dvou základních konkurenčních výhod a to i přesto, že ve srovnání s konkurencí má větší či menší množství silných a slabých stránek. Výhoda nízkých nákladů a diferenciací má původ ve struktuře odvětví, tzn., že obě výhody jsou výsledkem schopnosti určitého podniku vyrovnat se s oněmi pěti dynamickými faktory, a to lépe než jeho konkurence.

Jak bylo zmíněno výše, existují dva typy konkurenční výhody, které spolu s rozsahem činností vedou ke třem generickým strategiím, jejichž cílem je dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví – vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciací a fokus neboli fokální strategie (strategie zacílení), což je vidět na obrázku 5. Smyslem strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciací je najít konkurenční výhodu v široké škále segmentů odvětví. Fokální strategie naopak zaměřuje svoji pozornost na výhodu nízkých nákladů či diferenciací v některém z úzkých segmentů. I přesto, že výběr a realizace generické strategie nejsou jednoduchým úkolem, představují logické cesty vedoucí ke konkurenční výhodě, jenž musejí být v každém odvětví prozkoumány. Je důležité, aby podnik provedl výběr typu konkurenční výhody, o níž bude usilovat a rozsah, v jakém ji chce

získat, aby této výhody mohl dosáhnout. Pokud by si totiž podnik řekl, že chce být „vším a pro všechny lidi“, tak se jedná o zaručený recept na strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost. A to většinou z toho důvodu, že vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá (Porter, 1994).

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

Obrázek 5 – Tři generické strategie

Zdroj: Vlastní zpracování podle Michaela E. Portera (1994)

Z obrázku 5 vyplývá, že Michael E. Porter definoval na základě typu konkurenční výhody a konkurenčního rozsahu tři základní generické strategie:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokus neboli strategie soustředění (strategie zacílení).

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech je patrně tou nejjasnější strategií z těchto tří generických strategií. Podstatou je ustanovení podniku, že se stane v daném odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Rámec činností takového podniku je velmi široký, přičemž podnik zároveň působí v mnoha segmentech trhu, ba dokonce v dalších příbuzných odvětvích. Rozsah činnosti podniku je pro jeho výhodu nízkých nákladů dosti důležitá. Zdroje této výhody jsou odlišné a závisejí na struktuře daného odvětví. Patří sem např. snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, lepší přístup k surovinám apod.

Podnik vyrábějící s nízkými náklady musí najít a použít všechny zdroje této výhody. Typické pro výrobce využívající výhodu nízkých nákladů je prodej zcela standardního výrobku nebo výrobku bez jakýchkoli parádek, důraz naopak kladou na velké zisky z velkovýroby.

Získá-li podnik vůdčí postavení v nízkých nákladech a udrží si jej, pak bude v daném odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem, ale pouze za předpokladu, že jeho ceny budou průměrné nebo se kolem průměru budou pohybovat. V případě, že bude mít podnik s nejnižšími náklady nastaveny ceny stejně nebo níže než konkurence, dojde k promítnutí jeho nízkonákladového postavení do vyšší ziskovosti. Zároveň by ale podnik s nejnižšími náklady neměl podceňovat základy diferenciaci. Pokud zákazníci nebudou jeho výrobek považovat za srovnatelný nebo alespoň přijatelný, bude muset podnik s nejnižšími náklady snížit svoje ceny hodně pod úroveň konkurence, aby vůbec docílil odbytu. Takové opatření by mohlo zcela eliminovat výhody plynoucí z jeho postavení v nízkých nákladech (Porter, 1994).

Diferenciace

Diferenciace je druhou generickou strategií. V rámci této strategie podnik usiluje o to, aby byl v daném odvětví výjimečný v určitých oblastech, jež zákazníci velmi oceňují. Podstatou je pečlivý výběr jedné nebo více vlastností výrobku či služby, které zákazníci tohoto odvětví vnímají jako podstatné, a vytvoří si tak jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby a požadavky uspokojovat. Odměnou plynoucí z této jedinečnosti jsou vyšší ceny produktů.

Diferenciace může vycházet ze samotného výrobku nebo může být založena na distribučním systému, pomocí něhož se výrobek prodává, na přístupu k marketingu či na široké škále dalších faktorů. V případě, že podnik dosáhne diferenciaci a trvale si ji udrží, bude v daném odvětví vykazovat nadprůměrné zisky, ale pouze za předpokladu, že částka, o kterou je cena jeho výrobku vyšší, převyšuje mimořádné výdaje vynaložené na to, aby se stal jedinečným. Z toho vyplývá, že podnik usilující o diferenciaci musí najít takové způsoby diferenciaci, které povedou k cenové prémii, která je vyšší než vynaložené náklady na diferenciaci. Zároveň ale také podnik usilující o diferenciaci nemůže opomíjet postavení v oblasti nákladů, neboť výrazně horší postavení v nákladech ho připraví o efekt účinnosti plynoucí z vyšších cen výrobku. V daném odvětví může existovat pouze jedna úspěšná strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, ale více úspěšných diferenciacních strategií (Porter, 1994).

Fokus neboli strategie zacílení

Třetí a poslední generickou strategií je fokus neboli strategie zacílení. Jedná se o zcela odlišnou strategii, protože její podstatou je výběr úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Úkolem podniku s touto strategií je vybrat jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a uzpůsobit svoji strategii tomu, aby sloužila pouze a výhradně těmto segmentům. I přesto, že podnik nebude mít celkovou konkurenční výhodu, se snaží získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech.

Fokální strategie má dvě možnosti. Zaprvé nákladová fokální strategie, v rámci níž podnik usiluje ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. A zadruhé diferenciační fokální strategie, jejíž podstatou je usilování o diferenciaci v cílovém segmentu. Obě varianty jsou závislé na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik soustřeďuje svoji pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví.

Široce zaměření konkurenti nedosahují ani v jednom, ani v druhém směru optimálního výkonu. A právě toho podniky s fokální strategií využívají. Jde o to, že konkurence může potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což umožňuje přístup diferenciační fokální strategii. Nebo naopak mohou konkurenti uspokojovat potřeby určitého segmentu nadměrně, tzn., že na služby pro něj vynakládají vyšší náklady, než je nezbytné. Zde se pak otevírá cesta nákladové fokální strategii, aby v daném segmentu uspokojovala pouze tyto potřeby, a nic víc (Porter, 1994).

2.3.2 Ansoffova matice čtyř strategií

Úkolem Ansoffovy matice je vytyčit všechna možná řešení vztahu výrobek – trh. Je tedy možné uvažovat o čtyřech typech strategií podle toho, s jakým výrobkem a na jaký trh hodlá podnik vstoupit (viz obrázek 6). Konkrétně se jedná o:

- strategii proniknutí na trh,
- strategii rozvoje trhu,
- strategii diverzifikace,
- strategii nového výrobku.

	Stávající trh	Nový trh
Stávající produkt	Strategie proniknutí na trh	Strategie rozvoje trhu
Nový produkt	Strategie vývoje nového výrobku	Strategie diverzifikace

Obrázek 6 – Ansoffova matice

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové (2013)

Strategie proniknutí na trh

Strategie proniknutí na trh neboli tržní penetrace je jednou z preferovanějších strategií ze strany podniku. Podstatou této strategie je udržení stávajícího produktu na stávajícím trhu. Podniky se k této strategii uchylují tehdy, pokud vědí, že současné výrobky na současném trhu jim mohou přinést možnost zvýšení prodeje (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011). Cílem marketingu je zvýšit užití produktu u stávajících zákazníků, získat na svoji stranu zákazníky, kteří doposud nakupovali u konkurence a získat také ty, kteří produkt doposud vůbec nepoužívali (Jakubíková, 2013).

Strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje trhu je typ strategie, jež je uplatňován ze strany podniku pouze v případě, že současný výrobek umístí firma na zcela nový trh. Tímto trhem je myšlen nejen jiný segment, např. pivo s ovocnou příchutí je zacíleno na ženy, ale i odlišný trh např. výrobce železniční světelné signalizace, který vstoupil na trh silniční světelné signalizace (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011). Firma usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty prostřednictvím získání dalších trhů pomocí regionálního, národního či mezinárodního rozšíření, ale i získáním nových tržních segmentů např. pomocí speciálního provedení produktu, jež je určeno pro konkrétní cílové skupiny (Jakubíková, 2013).

Strategie diverzifikace

Třetím typem strategie podle Ansoffa je strategie vývoje nového výrobku pro nový trh. Jedná se o velmi náročnou strategii s velkým rizikem a často i s velkými náklady na výzkum a vývoj a později i na marketing. Pouze firmy, které si vybudovaly silnou pozici na trhu v rozhodující

oblasti svého působení, mohou uplatnit takovou strategii (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011).

Strategie diverzifikace může mít dvě podoby – horizontální a vertikální diverzifikace. Smyslem vertikální diverzifikace je použít při výrobě určitého produktu komponenty vlastní výroby oproti těm nakoupeným (na straně vstupů). Nebo může firma hotové výrobky prodávat sama, aniž by je dodávala do cizí prodejní sítě (na straně výstupů). Výhodou vertikální diverzifikace je snížení rizika závislosti firmy na dodavatelských komponentů, snížení rizika kontaktu s nesolventním odběratelem firmy a celkově tak zkracuje hodnototvorný řetězec. V rámci horizontální diverzifikace dochází k rozšíření výroby o další výrobky různé povahy, jejichž úkolem je buďto doplnit původní program nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy. Příkladem společnosti využívající horizontální diverzifikaci může být např. banka, která rozšiřuje svoje portfolio produktů a služeb o produkty leasingových firem, pojišťoven, stavebních spořitelů atd. (Smejkal, Rais, 2013).

Strategie vývoje nového výrobku

Čtvrtou a poslední strategií je strategie vývoje nového výrobku, která je poměrně častá. Jedná se o diverzifikační strategii, pomocí níž posílá firma na stávající trh zcela nový výrobek nebo také výrobek inovovaný. Inovace může být v tomto smyslu chápána jako reálná tržní novinka nebo jako rozšíření škály produktu o nová provedení výrobku. Tato strategie bývá využívána především ze strany farmaceutických, kosmetických a potravinářských firem (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011).

2.4 Interní analýza

Poté co management dokončí analýzu okolního prostředí, se musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby mohl definovat nejen silné a slabé stránky firmy, ale i případné hrozby a příležitosti pro firmu do budoucna. Z určitého pohledu je interní analýza důležitější než analýza externí, ale aby mohl management skloubit příležitosti, které okolí nabízí, se zdroji a schopnostmi podniku, musí řádně a pečlivě zpracovat obě tyto analýzy. V první řadě je nezbytné určit významné zdroje, které má firma k dispozici a teprve poté provést jejich analýzu. Tyto zdroje je možné rozdělit do čtyř základních skupin: fyzické neboli hmotné zdroje (např. budovy, stroje), lidské zdroje, finanční zdroje (vlastní a cizí

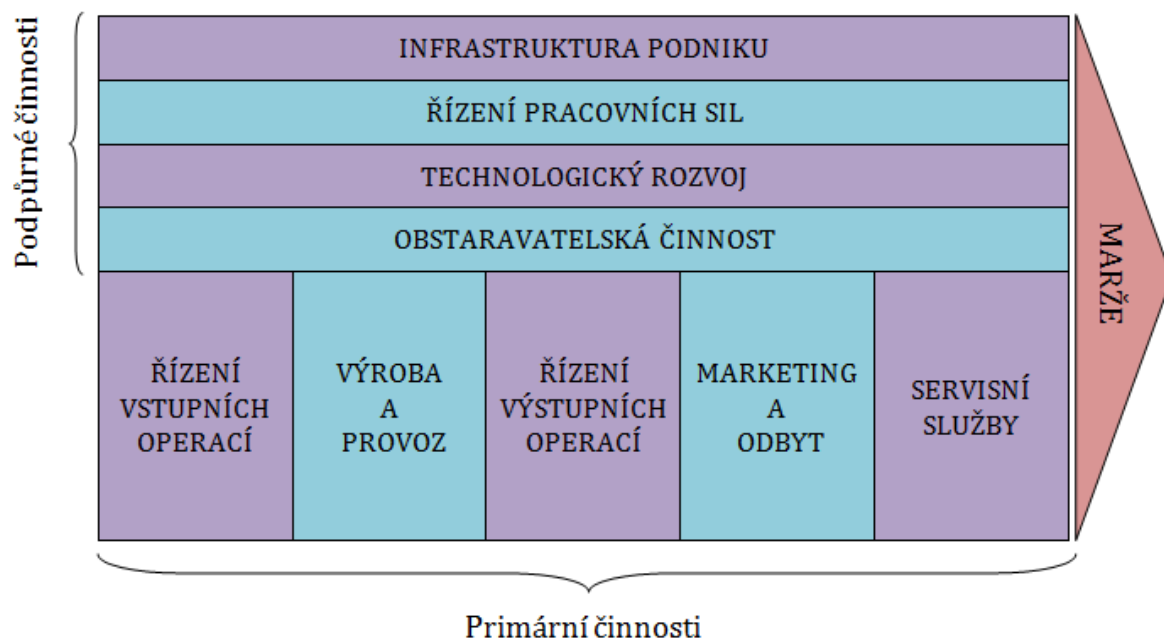
kapitál) a nehmotné zdroje (licence, patenty či technologie). Vazby mezi těmito zdroji mohou být mnohdy velmi důležité, proto je potřeba, aby je management neopomíjel. Jednotlivé zdroje totiž tvoří ucelený systém, v rámci něhož totiž působí tzv. synergický efekt.

2.4.1 Hodnototvorný řetězec

Podstatou hodnototvorného řetězce je systematické zkoumání činností podniku, rozčlenění podniku dle jeho strategicky významných činností, aby pomohl porozumět vývoji v nákladech podniku, a v neposlední řadě slouží také k rozdělení stávajících či potenciálních zdrojů (Sedláčková, Buchta, 2006). Úkolem každého podniku je transformovat vstupní faktory na výrobky či služby. K této přeměně využívá tzv. hodnototvorné funkce. Za pomoci hodnototvorných funkcí podnik vytvoří hodnotu, která je měřena množstvím peněz, jež jsou zákazníci za tyto výrobky či služby ochotni zaplatit. Tato vytvořená hodnota je někdy pojmenována jako vnímaná hodnota, která představuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby ze strany zákazníků (Dedouchová, 2001).

V případě, že vytvořená hodnota převyšuje náklady vynaložené na výrobu produktu, je podnik chápán jako ziskový. Aby měl podnik vyšší zisk než konkurence, musí vyrábět s nižšími náklady než konkurence nebo musí vyrábět takovým způsobem, aby své výrobky či služby výrazně odlišil od těch konkurenčních a získal tak cenové prémie. Aby firma dosáhla jedné ze dvou uvedených výhod, tak musí mít v jedné nebo více hodnototvorných funkcích nějakou specifickou přednost. Pokud by se stalo, že by firma byla v jedné z těchto funkcí slabá, tak by to pro ni byla naopak specifická nevýhoda (Dedouchová, 2001). Při analýze konkurenční výhody je potřeba místo nákladů používat hodnotu, neboť podniky mnohdy své náklady záměrně navyšují, aby docílily vyšší ceny pomocí diferenciacce (Sedláčková, Buchta, 2006).

Činnosti hodnototvorného řetězce jsou nejen fyzicky, ale i technologicky velmi odlišné. Za jejich pomoci podnik vyrábí produkty nebo poskytuje služby, jež mají následně pro zákazníka určitou hodnotu. Aby hodnototvorná činnost splnila svou funkci, musí k tomu použít nakoupené vstupy, pracovní síly a nějaký druh technologie. Na obrázku 7 je možné vidět hodnototvorné činnosti, které lze rozdělit do dvou skupin – primární a podpůrné (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obrázek 7 – Hodnototvorný řetězec

Zdroj: Vlastní zpracování podle Michaela E. Portera

Mezi primární činnosti patří řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby. Podstatou je fyzické vytvoření produktu, jeho prodej a předání produktu zákazníkovi a následné zajištění servisu. Pro většinu firem jsou tyto funkce nositeli hodnoty (Srpová, Svobodová a kolektiv, 2011). Podpůrné činnosti pomáhají nejenom sobě, ale i primárním činnostem tím, že zajišťují nakoupené vstupy, pracovní síly, technologie, informace a jiné různé funkce týkající se celého podniku. Podpůrné činnosti jako řízení lidských zdrojů, rozvoj technologie neboli výzkum a vývoj a obstaravatelská činnost neboli nákup se mohou spojovat s jednotlivými primárními činnostmi, a tak napomáhat celému tomuto řetězci. Infrastruktura podniku se s primárními činnostmi nespojuje, protože pomáhá celému řetězci (Sedláčková, Buchta, 2006).

V každém podniku lze určit pět základních kategorií primárních činností. Všechny kategorie je možné rozdělit do řady odlišných činností, jež jsou závislé na konkrétním odvětví, ale také na strategii podniku. Řízením vstupních operací jsou myšleny činnosti spojené s příjmem, skladováním a rozdělováním jednotlivých vstupů na konkrétní výrobek. Např. manipulace s materiálem, uložení do skladu, regulace zásob, plánování nákladní dopravy apod. Hodnototvorná činnost nazývaná pojmem výroba a provoz představuje činnosti spojené se zpracováním vstupů do konečné podoby produktu, např. montáž, obrábění, broušení, lakování, balení, údržba zařízení, testování apod. K řízení výstupních operací patří činnosti

v souvislosti s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí produktu zákazníkům. Patří sem např. uskladnění hotových výrobků, doprava uvnitř podniku, provozování dodávkových vozidel, vysokozdvížných vozíků, zpracování objednávek jako je kompletace či balení, a mnoho dalších činností. Oddělení marketingu a prodeje má za úkol reklamu, propagační akce, přímý prodej, volbu distribučních kanálů, určení cen a jiné činnosti, které umožňují a podporují nákupy spotřebitelů. Pojem servis představuje činnosti související s poskytováním služeb, jež slouží k udržení či zvýšení hodnoty produktu, např. instalace a montáž, proškolení obsluhy, opravy, dodání náhradních dílů či případné seřízení výrobku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podpůrné činnosti slouží k zajištění vstupů pro primární činnosti. Obstaravatelská činnost má na starost tok materiálu od pořízení až ke skladování, jeho následné zpracování a distribuci hotových výrobků spotřebitelům. Technologický rozvoj dokáže snížit výrobní náklady a zároveň vytvářet atraktivní produkty, které mohou přinést cenovou prémii. Úkolem funkce řízení lidských zdrojů je zabezpečení správné struktury pracovníků v podniku. Správná struktura pracovníků splňuje požadavky ze strany výroby a marketingu a zároveň odpovídá personálním požadavkům podpůrných činností. Jistotu, že má management dostatek informací potřebných k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce, poskytuje informační systém. V neposlední řadě je potřeba zmínit infrastrukturu podniku, která zahrnuje spoustu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního řízení, účetnictví, ale i porozumění právním normám a nařízením (Dedouchová, 2001).

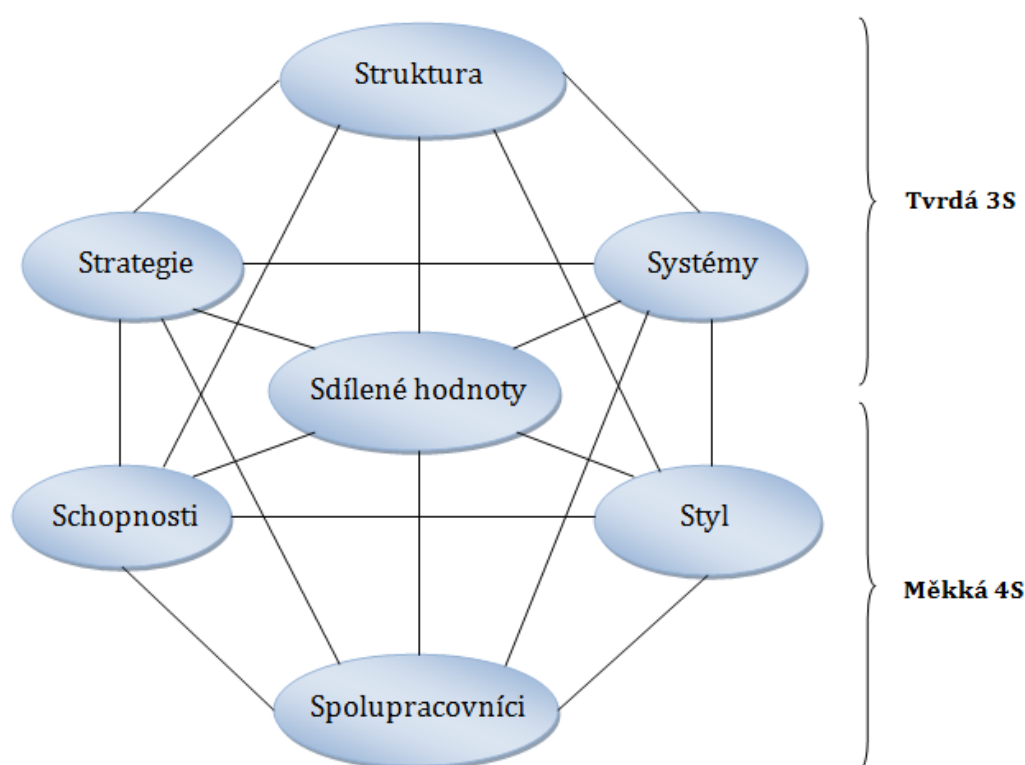
2.4.2 McKinseyho model „7S“

Mezi další modely analýzy vnitřního prostředí podniku se řadí model „7S“ firmy McKinsey. Model byl vytvořen, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, jež jsou neodmyslitelně spojeny s organizačními změnami. Model poukazuje na to, jak složité je implementovat změny v rámci podniku a zároveň vyžaduje, aby v případě provedení efektivních změn ve firmě byly brány v potaz všechny faktory najednou. Označení modelu „7S“ vyplývá z počátečních písmen sedmi níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- **strategie** (Strategy),
- **struktura** (Structure),

- **systemy** (Systems),
- **styl práce vedení** (Styl),
- **spolupracovníci** – personál (Staff),
- **schopnosti** (Skills),
- **sdílené hodnoty** (Shared values).

Aby se zajistilo, že implementovaná strategie bude úspěšná, musí vzít vedení firmy v úvahu všech sedm faktorů a to bez ohledu na to, zda se jedná o velkou či malou firmu. Výše uvedené faktory jsou vzájemně propojeny a v případě, že nebude vedení podniku u jednoho z nich dávat pozor, může dojít ke zhroucení ostatních faktorů. Důležitost a význam každého faktoru se v průběhu času mění a není možné říci, kdy a jak se změní. Proto je podstatou modelu zkoumat všechny působící faktory uvedené na obrázku 8 (Mallya, 2007).



Obrázek 8 – Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mallya

Ve vrchní části tohoto modelu se nacházejí tři faktory: strategie, struktura a systémy, které se také označují jako „tvrdá 3S“. Úkolem strategie je říci, jak by měl podnik dosáhnout své vize a jak nelépe reagovat na hrozby a příležitosti v daném odvětví. Podstatou struktury je uspořádání organizace ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi jednotlivými

podnikatelskými jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Systémy slouží k řízení každodenních činností organizace a zahrnují např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů apod. Zároveň je také potřeba disponovat schopnostmi v oblasti všech informačních technologií, ale i v organizačních procesech, metodách a kontrolách.

Faktory nacházející se na spodní straně modelu jsou méně hmatatelné, jsou kulturní povahy a nesou název „měkká 4S“. Pod pojmem spolupracovníci se skrývají lidské zdroje organizace a jejich postupný rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, chování vůči společnosti atd. Schopnostmi jsou myšleny profesionální znalosti a kompetence v rámci podniku. V podstatě se tím myslí to, co dělá podnik nejlépe nebo v čem vyniká. Pro zvýšení pravděpodobnosti nabytí nových požadovaných znalostí pracovníky je potřeba, aby k tomu měli uzpůsobeno vhodné prostředí pro učení. To znamená, že by se jim mělo dostávat podpory ze strany všech zainteresovaných skupin, měl by jim být poskytnut čas a prostor pro naučení se něčeho nového souvisejícího se specifickými úkoly a cíly, dále by mělo být povoleno riskování, tolerován případný neúspěch a každý úspěch by měl být dostatečným způsobem uznán. To, jak management přistupuje k řízení podniku a k řešení případných problémů, je vyjádřeno stylem každé společnosti. Sdílené hodnoty jsou odrazem základní skutečnosti, idejí a principů, jež jsou respektovány ze strany spolupracovníků a jiných skupin, které jsou nějakým způsobem zainteresovány na úspěchu podniku.

Údaje získané z předchozích modelů a analýz je potřeba následně zpracovat prostřednictvím analytických modelů, díky čemuž podnik získá dostatečný přehled o své současné situaci v prostředí, v němž se nachází. Analytické modely, které by měly navazovat na předchozí kapitoly a podkapitoly, jsou uvedeny v příloze 1. V praktické části nebudou tyto modely zpracovány, neboť se jedná o velice náročný proces, pro který je potřeba získat dostatečné množství relevantních informací, které bohužel nebyly k dispozici.

2.5 SWOT analýza

Tato analýza slouží jako nástroj rekapitulace všech předchozích analýz. SWOT analýza pomáhá určit rozsah a způsob, jakým se současná strategie firmy vypořádává s hrozbami, ale i příležitostmi ve vnějším prostředí neboli makroprostředí. Název analýzy je složen z počátečních písmen čtyř anglických slov: Strengths (silné stránky organizace), Weaknesses

(slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti v makroprostředí) a Threats (hrozby v makroprostředí), jak je vidět na obrázku 9.

Silnými stránkami společnosti se myslí podmínky uvnitř podniku, pomocí nichž může firma získat výhody nad konkurencí. Příkladem silné stránky z organizačního hlediska může být kompetence, zdroj nebo schopnost umožňující společnosti osvojit si určitou konkurenční výhodu. Konkrétně se pak jedná např. o možnost použití kvalitnějšího materiálu, vyspělou technologii, dobré finanční vztahy a distribuční kanály, zkušený tým top manažerů s množstvím znalostí, dovedností a zkušeností apod. Slabými stránkami jsou naopak podmínky uvnitř podniku, které mohou negativním způsobem ovlivnit organizační výkonnost. Příkladem slabé stránky může být nepřítomnost neboli absence potřebných zdrojů a schopností či chyba v rozvoji těchto zdrojů, morálně zastaralé stroje, nadměrné finanční zatížení, manažeři s nedostačujícími strategickými schopnostmi apod.

Příležitostmi jsou míněny podmínky v prostředí, ať už současné nebo budoucí, které mají pozitivní dopad na současný nebo potenciální výstup firmy. Pozitivními podmínkami mohou být myšleny např. změny v legislativě, rostoucí počet obyvatel, tím pádem i zákazníků, zavedení nových technologií do výroby atd. Vliv příležitostí by se neměl posuzovat pouze ze současného neboli krátkodobého hlediska, nýbrž především z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho následného dopadu na firmu. Hrozby jsou naproti tomu podmínky v prostředí, ať už současné nebo budoucí, které negativním způsobem ovlivňují současný či budoucí výstup firmy. Hrozbou pro společnost může být např. snížení počtu zákazníků, změny v legislativě, vstup nového silného konkurenta na trh apod.

Smyslem SWOT analýzy je vzájemné pochopení vnějšího prostředí a schopností společnosti, na jehož základě je manažerům poskytnut logický rámec pro zhodnocení současné i budoucí pozice firmy. V případě, že je tato analýza sestavována periodicky, může lépe informovat manažery o externích či interních oblastech firmy. To znamená, jakým způsobem tyto oblasti ovlivňují činnost organizace a zda na významu ztratily či naopak nabyly (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 9 – SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové (2008)

2.5.1 Analýza ohrožení

Na základě SWOT analýzy jsou zjištěny externí hrozby ovlivňující konkrétní strategickou podnikatelskou jednotku (SBU), u kterých je nezbytné určit i pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadů na SBU. Pomocí matice hrozeb můžeme tyto dva pohledy znázornit (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). V tabulce 1 je znázorněna matice hrozeb, přičemž hrozby v poli číslo 1 jsou takové hrozby, které je nutné zahrnout do rozhodování. Hrozby nacházející se v polích 2 a 3 je ideální nadále sledovat a hrozby v poli 4 je možné prozatím ignorovat (Johnová, 2008). Tato analýza bude v praktické části diplomové práce přiřazena ke SWOT analýze, neboť se bude jednat o krátké zhodnocení hrozeb ovlivňujících chod společnosti.

Tabulka 1 – Matice hrozeb

Závažnost hrozby	Pravděpodobnost, že k hrozbě dojde	
	vysoká	nízká
vysoká	1	2
nízká	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování podle Johnové (2008)

2.5.2 Analýza příležitostí

Potenciální atraktivita každé příležitosti je měřena pomocí schopnosti podniku dosáhnout při realizaci takové aktivity nějakou formu zisku. Tzn., že tento zisk nemusí být jen finanční povahy, ale může se např. promítnout do vyšší návštěvnosti klientů, prestiže či spokojenosti zákazníků, což se může následně projevit ve výši dotací, pozornosti sponzorů nebo jako promítnutí se do lepšího vztahu se zřizovateli, ostatní veřejností apod. I v této matici (viz tabulka 2) platí, že aktivity v poli číslo 1 by měly být určité zrealizovány, v poli číslo 2 a 3 jsou určeny k dalšímu zvážení a aktivity v poli číslo 4 mají být zamítnuty (Johnová, 2008). Stejně jako analýza ohrožení bude i analýza příležitostí v praktické části diplomové práce připojena ke SWOT analýze, neboť se bude jednat o krátké zhodnocení příležitostí pro danou společnost.

Tabulka 2 – Matice příležitostí

Potenciální (tržní) přitažlivost	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
vysoká	1	2
nízká	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování podle Johnové (2008)

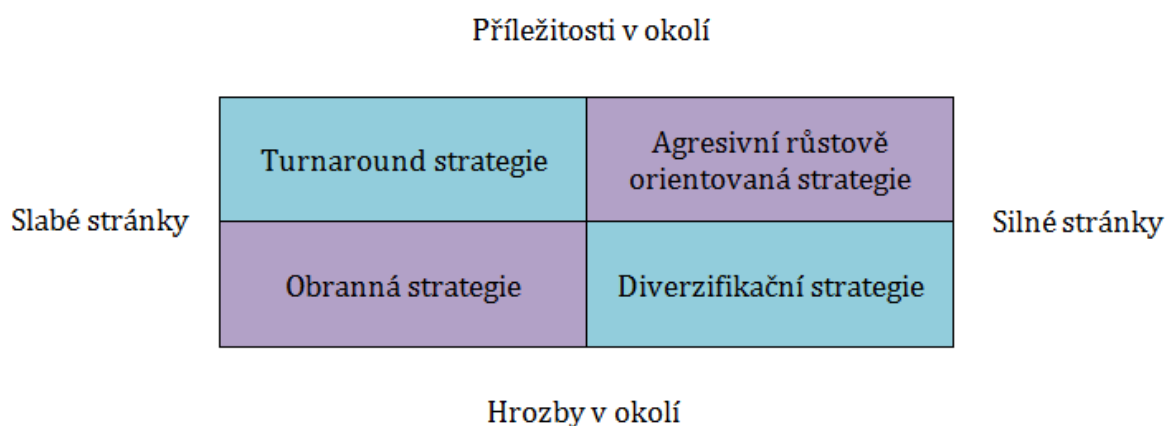
2.5.3 Konfrontační matice

Konfrontační matice je rozšiřujícím nástrojem SWOT analýzy. Na základě vytvoření této matice může podnik odhalit své největší příležitosti na trhu vůči konkurenci, může zjistit kritické faktory pro jejich využití a nastítnit tak možný vývoj do budoucna.

Konfrontační matice se vytvoří postavením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb do protikladu. Poté je potřeba jednotlivé položky matice ohodnotit pomocí škály, kterou si podnik určí. Mezi nejčastější typy škál patří škála od 5 do -5 nebo škála pojatá formou počtu znamének + a -. Následně je potřeba jednotlivé body či znaménka sečíst a zjistit tak nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Závěrem konfrontační matice je podnět na návrh řešení do budoucna.

2.5.4 Syntéza

Veškeré údaje získané z externí a interní analýzy, je potřeba zjednodušeným způsobem shrnout, aby je měl management kdykoli k dispozici. Nejjednodušším nástrojem je SWOT analýza ve formě diagramu, která slouží ke zhodnocení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Dalším nástrojem, pomocí něhož lze vztahy mezi jednotlivými faktory zhodnotit, je také konfrontační matice (strateg.cz, 2016).



Obrázek 10 – Diagram SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování (strateg.cz, 2016)

Z obrázku 10 vyplývají čtyři různé strategie, přičemž na jednu z nich by se měl podnik na základě výsledků externí a interní analýzy zaměřit. Jako první je zde růstově orientovaná strategie označovaná jako „max-max“ neboli „SO“ (Strengths a Opportunities). Tuto strategii může podnik realizovat v případě, že jeho silné stránky odpovídají příležitostem, jež okolí nabízí. Diverzifikační strategii neboli strategii „min-max“ či „ST“ (Strengths a Threats) může podnik použít, když jsou jeho silné stránky ohroženy nepřízní vnějšího okolí. Řešením takové situace je minimalizovat hrozby a maximalizovat silné stránky podniku. Turnaround strategii neboli strategii „max-min“ či „OW“ (Opportunities a Weaknesses) je ideální použít v případě, když okolí poskytuje podniku dostatek příležitostí, ale zároveň také větší množství slabých stránek. V takovém případě je potřeba, aby podnik minimalizoval slabé stránky a mohl tak využít zjištěných příležitostí. Strategii obrannou neboli „min-min“ či „WT“ (Weaknesses a Threats) je vhodné použít v případě, kdy u podniku převažují slabé stránky a navíc je podnik ohrožován okolním prostředím. V této situaci je zapotřebí minimalizovat jak slabé stránky, tak i hrozby působící na podnik z vnějšího prostředí (strateg.cz, 2016).

3 Strategická analýza finanční skupiny AXA v České republice

V této části diplomové práce bude finanční skupina AXA (dále jen skupina AXA) nejen představena, ale především zde bude provedena její strategická analýza na základě jednotlivých bodů uvedených v teoretické části diplomové práce. Na tuto část bude následně navazovat návrh na zlepšení situace uvnitř i vně společnosti, který by společnosti mohl pomoci zlepšit svoji situaci na trhu a zároveň by mohl rozšířit její klientelu.

3.1 Představení společnosti

V této části diplomové práce bude představena skupina AXA nejen celosvětově, ale i její síť společností a poboček v rámci České republiky. Zároveň zde budou popsána jednotlivá ocenění, která společnost získala ve světovém měřítku, ale i na území ČR. Na obrázku 11 se nachází logo společnosti, přičemž propletená písmena ve slově AXA symbolizují jednotu, synergii a ještě větší sílu.



Obrázek 11 – Logo skupiny AXA
Zdroj: Interní síť skupiny AXA

3.1.1 AXA celosvětově

Skupina AXA je jednou z největších pojišťovacích skupin na světě, která vznikla ve Francii a pod svou značkou se rozvíjí od roku 1985. Skutečná historie se však datuje od roku 1817. Její působnost je rozložena na území 57 států světa. Celkem v této společnosti pracuje více jak 161 000 zaměstnanců, kteří se starají o více než 101 milionů klientů. Úkolem

společnosti je zajistit svým klientům budoucnost a jejich životní potřeby, v rámci čehož je samozřejmě kladen důraz na kvalitu nabízeného pojistného řešení. Povinností společnosti a všech jejích zaměstnanců je využívat nabytých odborných znalostí v oblasti rizik, a zároveň využít všechny prostředky a schopnosti k tomu, aby byli lidé v dlouhodobém horizontu chráněni. Úkolem všech zainteresovaných skupin je pomoci vybudovat silnější a bezpečnější společnost (AXA.JOBS.CZ a), 2016).

Skupina AXA působí především v Evropě, Severní a Jižní Americe, Austrálii, Asii a Tichomoří, v menším rozsahu i v ostatních regionech, včetně Blízkého východu, Afriky a Latinské Ameriky. Díky zeměpisné vyváženosti svých podniků patří mezi nejvíce diverzifikované pojišťovny na světě. AXA člení svoji provozní činnost celkem do pěti segmentů: životní pojištění, neživotní pojištění, mezinárodní pojištění, správa aktiv a bankovníctví. Mimo to provádějí různé holdingové společnosti v rámci skupiny AXA i jiné než provozní činnosti (AXA.CZ a), 2016). Na obrázku 12 je mapa světa s vyznačenými zeměmi, na jejichž území skupina AXA působí.



Obrázek 12 – Působnost AXA ve světě
Zdroj: AXA.COM a), 2016

3.1.2 AXA Česká republika

Skupina AXA je zárukou kvalitního a prověřeného poradenství. V roce 1994 vstoupil na český trh penzijní fond společnosti Winterthur a v roce 1995 ho následovala Winterthur

pojišťovna. Winterthur Group jakožto dceřiná společnost se roku 1997 začlenila do finanční skupiny Credit Suisse a v roce 2002 došlo k fúzi Credit Suisse Life & Pensions s Vojenským otevřeným penzijním fondem. V roce 2007 se pak společnost Winterthur Group stává součástí skupiny AXA (AXA.CZ a), 2016).

Dle objemu spravovaných aktiv se jedná o největší pojišťovací skupinu na světě. V České republice a na Slovensku pracuje pro skupinu AXA celkem 660 zaměstnanců a 2 700 aktivních agentů. Ti spravují více než 105 mld. Kč aktiv a více než 1 410 000 klientů, kteří mohou společnost navštívit na 155 obchodních místech. Podle objemu spravovaných aktiv je penzijní společnost AXA na třetím místě v České republice. Produkty AXA jsou také pravidelně oceňovány odbornou veřejností, klientům nabízí konkurenceschopné produkty a zároveň zavádí na trh nové a inovativní produkty. Skupina AXA v České republice nabízí své produkty a služby prostřednictvím těchto společností (AXA.CZ a), 2016):

- AXA investiční společnost a. s.,
- AXA penzijní společnost a. s.,
- AXA pojišťovna a. s.,
- AXA Česká republika s. r. o.,
- AXA životní pojišťovna a. s.

Více jak 500 zaměstnanců vytváří zázemí pro tvorbu kvalitních produktů, ale i pro správné fungování celé společnosti. Svým klientům dokážou pracovníci AXA profesionálně a zodpovědně poradit v těchto oblastech (AXA.CZ a), 2016):

- životní a úrazové pojištění,
- spoření na penzi,
- pojištění vozidel,
- pojištění bydlení,
- cestovní pojištění,
- podílové fondy.

3.1.3 Ocenění skupiny AXA

Skupina AXA se nechává pravidelně hodnotit u světových ratingových agentur, neboť je vůči svým klientům zodpovědná. Podle CNN Fortune Global 2011 je největší soukromou finanční institucí světa a v žebříčku 50 nejhodnotnějších značek světa je podle Best Global Brands 2015 sedmý rok po sobě světovou jedničkou mezi pojišťovnami. V roce 2014 se skupina AXA umístila v žebříčku nejekologičtějších značek světa v rámci svého odvětví na celosvětově vedoucí pozici. I v České republice získala AXA v průběhu let několik významných ocenění odborné veřejnosti. Ve čtenářské anketě Zlatý Měsíc 2013 – Nejlepší finanční instituce se umístil penzijní fond AXA na třetím místě v kategorii Penzijní fondy (AXA.CZ a), 2016). A v roce 2014 se pojišťovna umístila, ve čtenářské anketě Zlatý Měsíc 2014 – Nejlepší finanční instituce, na pátém místě. Tato anketa patří mezi nejkomplexnější hodnocení bankovních institucí a jejich služeb v ČR.

Pro rok 2011 byla skupina AXA v rámci ČEKIA Stability Rating hodnocena nejvyšším ohodnocením AAA. Skupina AXA v ČR a na Slovensku získala na základě absolvování externího posouzení od společnosti Deloitte certifikát na základě zavedení standardu kvality pojištění vytvořeného společností Deloitte pro pojistné trhy v ČR a na Slovensku (IS AXA, 2016). Loga nejvýznamnějších ocenění jsou znázorněna na obrázku 13.



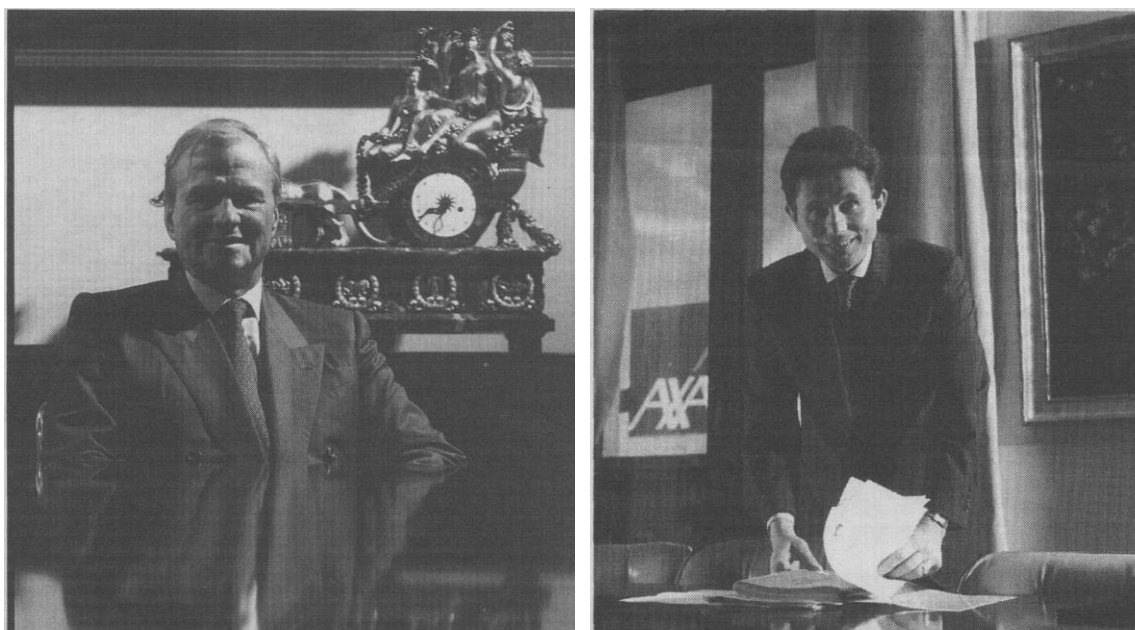
Obrázek 13 – Loga ocenění
Zdroj: AXA.JOBS.CZ a), 2016

3.2 Historie společnosti

Vznikla v roce 1817 sloučením několika pojišťoven, z nichž nejstarší byla Compagnie d'assurances Mutuelles, která se specializovala na pojištění proti požárům, později také začala nabízet životní pojištění a jako jedna z prvních také pojištění automobilů. V roce 1881 dostala pojišťovna nový název – Ancienne Mutuelle. V roce 1955 vstoupila tato francouzská společnost na zahraniční trh. V roce 1975 se stal Claude Bébear (na obrázku 13 – vlevo) generálním ředitelem, přičemž svou kariéru v pojišťovně Ancienne Mutuelle začal v roce 1958, kde byl jeho hlavním oborem vývoj nových produktů životního pojištění. V roce 1982 se společnost stala jedničkou ve Francii jakožto soukromá pojišťovna.

Rok 1985 byl pro společnost přelomovým rokem, neboť došlo ke změně jména na AXA. Název pro skupinu musel být krátký a symbolický z hlediska energie, další podmínkou bylo, aby se v každém jazyce vyslovoval stejně a začínal na písmeno A. Počítač vygeneroval a management vybral tyto tři názvy: Argos, AXA a Elan, přičemž v červenci roku 1985 učinil Claude Bébear konečné rozhodnutí a jako firemní název zvolil AXA. V roce 1986 došlo k převzetí Groupe Drouot a v roce 1988 k akvizici Groupe Présence. V roce 1992 došlo k převedení pojišťovací činnosti na Compagnie du Midi, která následně změnila svůj název na AXA Midi.

V roce 1996 vstoupila tato společnost na Wall Street. Post generálního ředitele a předsedy představenstva převzal v roce 2000 Henri de Castries (na obrázku 14 – vpravo) a Claude Bébear se stal předsedou dozorčí rady. V roce 2006 proběhla dosavadní nejvýznamnější akvizice v 21. stol. a to koupí švýcarské skupiny Winterthur. Největší pojišťovací společností na světě se AXA stala v roce 2009 (IS AXA, 2016).



Obrázek 14 – Claude Bébéar (vlevo) a Henri de Castries (vpravo)

Zdroj: Evans, Inside AXA, 1998, str. 25

3.3 Základní údaje

V následující tabulce se nacházejí základní údaje o společnosti (AXA.CZ a), 2016).

Tabulka 3 – Základní údaje

Název společnosti:	finanční skupina AXA
Právní forma podnikání:	„société anonyme“ (korporace)
Sídlo společnosti:	25 Avenue Matignon, 75008 Paříž, Francie
Telefonní číslo:	+33 (0) 1 40 75 57 00
Číslo v pařížském OR:	572 093 920
Datum existence společnosti:	31. 12. 2059

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výroční zprávy 2014 (AXA.CZ a), 2016)

3.4 Vize a mise společnosti

Vize finanční skupiny AXA v České republice a na Slovensku se opírá o následující slogan: „Více než standard“ (viz obrázek 15). Skupina AXA na Slovensku používá stejný slogan, akorát ve slovenském jazyce. Z toho vyplývá, že skupina AXA chce být světovou jedničkou

mezi pojišťovnami. Chce svým klientům nabídnout produkty pro ně na míru vytvořené a vytvořit tak dlouhodobou spolupráci založenou na vzájemné důvěře. Cílem všech zaměstnanců a spolupracovníků této společnosti je neustoupit na vavřínech a i nadále vylepšovat produkty a služby nabízející v rámci portfolia skupiny AXA v ČR a na Slovensku. Neboť hlavním měřítkem pro všechny v AXA jednoznačně zůstává spokojenost klientů. Motto společnosti se v jednotlivých zemích světa, kde AXA působí, různí, avšak podstata zůstává stejná (IS AXA, 2016).



Obrázek 15 – Motto skupiny AXA v ČR
Zdroj: IS AXA, 2016

Na druhou stranu mise je stejná v každé zemi světa, v níž skupina AXA působí. Verze pro skupinu AXA v České republice zní: „Pomáháme žít klientům klidněji a s vědomím, že se můžou spolehnout na naši ochranu před riziky, které doba přináší, ať už jim samým, jejich nejbližším či jejich majetku.“ (AXA.JOBS.CZ a), 2016). Smyslem této mise je říci všem zainteresovaným skupinám, především zákazníkům, ať už stávajícím či potenciálním, zaměstnancům, spolupracovníkům a akcionářům, že hlavní prioritou pro všechny v AXA je zabezpečit rodiny a jejich blízké pro případ nenadálých a nepříjemných situací, jako jsou např. výpadky v příjmech kvůli úrazům či nemocím, trvalé následky úrazu, invalidita a s tím související vynaložení velkého obnosu finančních prostředků na různé léčebné pomůcky, medikamenty, speciální léčbu a operativní zákroky, protézy, zřízení bezbariérového přístupu, invalidní vozík či slepeckého psa. Důležitá je také ochrana majetku klientů, ať už se jedná o motorové vozidlo, domácnost či stavbu. Skupina AXA se i v tomto směru snaží svým klientům poskytnout maximální ochranu pro případ nečekaných událostí, jako jsou např. požáry, povodně a záplavy, vichřice, nehody na silničních komunikacích, krádeže a vloupání či vandalismus. Stejně úsilí vynakládá společnost i na ochranu svých klientů, kteří momentálně cestují po zemích celého světa.

3.5 Hodnoty a etika společnosti

Smyslem nařízení o dodržování a etice AXA Group je vytvořit v rámci celé skupiny směrnice a pravidla, pomocí nichž by se dosáhlo toho, že všechny společnosti a zaměstnanci skupiny AXA budou stejným způsobem a hlavně společným úsilím vnímat platné etické normy, zapojí se do boje proti korupci a uplatní odpovídající způsob podnikání. Toto nařízení obsahuje širokou škálu záležitostí, včetně konkrétních pravidel týkajících se střetu zájmů, transakcí v nichž jde o cenné papíry skupiny AXA a jejích společností, dále zahrnuje důvěrnost a kontrolu citlivých informací, stejně tak jejich uchovávání a vedení záznamů. Snahou nařízení je také odrážet hodnoty skupiny AXA. Většina hlavních provozních společností v rámci skupiny AXA vytvořila etické směrnice, které jsou samozřejmě v souladu s regulačními a statutárními požadavky (AXA.CZ a), 2016).

Existují tři hodnoty, kterých chce společnost za všech okolností dosáhnout – dostupnost, vnímavost a spolehlivost. Dostupností se myslí, že jsou finanční poradci svým klientům kdykoliv, když je potřebují, k dispozici, aby jim naslouchali. Vnímavost představuje osobní a ohleduplný přístup ke klientům a odměnění za jejich loajalitu. Spolehlivostí je myšleno to, že „říkáme, co děláme a děláme, co říkáme“. A to z toho důvodu, aby klienti skupiny AXA důvěřovali a zůstali s ní po celý život, neboť své sliby tato společnost plní a je transparentní (AXA.JOBS.CZ b), 2016). Mezi hlavní oblasti etického kodexu, které budou níže popsány ve vztahu ke skupině AXA, patří:

- vztahy se zákazníky,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k vládě a místním orgánům,
- vztahy k životnímu prostředí,
- placení daní,
- vztahy s konkurencí,
- otázky týkající se mezinárodního obchodu,
- vztahy k majitelům.

Vztahy se zákazníky

Jedním z nejdůležitějších bodů této části jsou právě vztahy se zákazníky. Skupina AXA usiluje o to, aby byl zákazník vždy na prvním místě. Úkolem každého poradce jednajícího

s potenciálním klientem, je být za všech okolností klidným a vyrovnaným člověkem, který se snaží lidem bez rozdílu pohlaví, věku, národnosti, náboženství či rasy pomoci takovým způsobem, aby byla splněna všechna jeho přání, potřeby a požadavky. Finanční poradci AXA jsou otevření a bedlivě naslouchají svým klientům. Poskytují svým klientům nejen informace a rady ohledně pojistných smluv, řešení jejich stávající a budoucí situace, ale i stálou péči v podobě servisu. Poradci AXA přistupují ke své práci proklientským způsobem, tzn., že v žádném případě své stávající či potenciální nové klienty nechtějí nijak poškodit. Z toho plyne, že se všichni pracovníci v rámci skupiny AXA snaží vytvořit se svými klienty dlouhodobé vztahy založené na důvěře.

Vztahy k dodavatelům

Jako každá společnost využívá AXA energetické služby, jako je voda, plyn, elektřina a topení od svých smluvních dodavatelů. Mezi další dodavatele, jejichž služby společnost využívá, patří např. tiskařské společnosti, především kvůli zprostředkování letáků, brožur, pojistných smluv a podmínek, či vizitek pro finanční poradce, manažery, ředitele a jiné pracovníky společnosti. Dále je potřeba zajistit reklamní předměty, jakou jsou např. hrnečky, propisovací tužky, hračky pro děti, drobné předměty a jiné. Důležitým dodavatelem je také dodavatel tonerů a papírů do tiskáren či jiných kancelářských potřeb, ale i dodavatel internetu či IT služeb. Popřípadě také poskytovatelé úklidových služeb či občerstvení.

Vztahy k vládě a místním orgánům

Jedním z mnoha úkolů skupiny AXA je dodržovat a řídit se nejen platnou legislativou ČR, ale i nařízeními a směrnicemi vydanými např. pro celou Evropskou unii. Podle zákona 363/99 Sb. mohou vznikat v ČR pojišťovny jako akciové společnosti nebo družstva. Dalším neméně důležitým úkolem skupiny AXA je vést účetnictví, v rámci čehož se řídí zákonem o účetnictví a zákonem o pojišťovnictví. Z účetnictví samozřejmě vyplývají také daně, které je společnost povinna uhradit. Na splnění všech výše uvedených činností společnost a její pracovníci bedlivě dohlíží, a zároveň také podstupují kontroly ze strany příslušných úřadů a orgánů.

Kromě vztahů s finančními úřady, zdravotními pojišťovnami, českou správou sociálního zabezpečení, krajskými a městskými úřady či popřípadě soudy komunikuje skupina AXA také s Českou národní bankou, která vykonává dohled nad veškerými pojišťovnami a zajišťovnami, pojišťovacími zprostředkovateli, penzijními fondy, obchodníky s cennými

papíry, investičními zprostředkovateli, emitenty cenných papírů, investičními společnostmi, investičními fondy, organizátory trhů s investičními nástroji, a nad mnoha dalšími osobami, pro něž vytváří příslušné právní předpisy (Česká národní banka, 2003 - 2016).

Vztahy k životnímu prostředí

Úkolem skupiny AXA je snížit přímý vliv na životní prostředí a to tím způsobem, že aktivně spravuje svoji spotřebu energie, papíru a vody, ale i emise oxidu uhličitého a odpady. Společnost přesně ví, jak postupovat při prosazování ochrany životního prostředí u zainteresovaných skupin a jak díky tomu může dopomoci k lepšímu pochopení globálních a lokálních rizik týkajících se životního prostředí.

Činnost skupiny AXA zaměřená na finanční služby nemá žádný výrazný dopad na životní prostředí. Žádné významné emise do ovzduší, vody a půdy nevypouští a také neprodukuje oxid uhličitý. Aktivita ani poskytované služby ze strany společnosti a jejích pracovníků nemají charakter vytvářet hluk či pachové emise. V historii společnosti nebyly proti skupině AXA podány žádné stížnosti týkající se výše uvedených faktorů ovlivňujících životní prostředí (AXA.CZ a), 2016).

Placení daní

Jakožto nadnárodní společnost, ale i poskytovatele investic a spořicíh produktů následuje skupina AXA odpovědný a transparentní přístup v otázkách daňové problematiky. AXA působí v zemích, kde je jak poplatníkem daně, tak i plátcem daně a to z toho důvodu, že mnoho specifických daní je uvaleno na pojistné smlouvy, a proto jsou od klientů vybírány jako součást příjmů z pojištění a řízení aktiv, a následně jsou odvedeny do různých státních a federálních orgánů po celém světě.

Účelem daňové povinnosti v rámci skupiny AXA je zajistit úplný soulad se všemi právními a daňovými předpisy v dané zemi, kde AXA působí. Daňové oddělení skupiny AXA sídlí ve Francii a kromě něho mají všechny klíčové provozní subjekty, případně země či regiony, své daňové týmy, jejichž úkolem je zajistit, aby byly daňové předpisy správně pochopeny a především splněny všemi zúčastněnými subjekty (AXA.CZ a), 2016).

Vztahy s konkurencí

Finanční poradci AXA nabízejí a poskytují svým stávajícím či potenciálním klientům revizi jejich pojistných smluv, ať už se jedná o pojistné smlouvy skupiny AXA či jiných konkurenčních pojišťoven. Klientům smlouvy zkontrolují a vyhodnotí, zda jsou pro ně do budoucna efektivní a přínosné či nikoliv. Poradcům se mnohdy dostanou do ruky smlouvy konkurenčních společností, neboť klienti často potřebují znát názor někoho dalšího na jejich stávající situaci a zvolený produkt. V případě, že mají klienti sjednány pojistné smlouvy u konkurence a poradcem jsou shledány jako vyhovující a proklientské, není důvod ke změnám či případným úpravám. Vůči své konkurenci má skupina AXA respekt, neboť se jedná o další společnosti na trhu, nabízející stejné či nějakým způsobem modifikované produkty, díky čemuž zde funguje přirozené a zdravé konkurenční prostředí.

Otázky týkající se mezinárodního obchodu

Skupina AXA působí v 57 zemích, tzn. napříč celým světem. Interní a externí síť skupiny AXA nacházející se v kterékoli z těchto zemí využívá služeb partnerských společností, jako jsou např. smluvní servisy pro motorová vozidla, bankovní, spořicí či jiné finanční instituce, společnost poskytující asistenční služby nebo také cestovní kanceláře a agentury nabízející a poskytující asistenční služby v rámci skupiny AXA. Jednou ze společností skupiny AXA je i investiční společnost, která spolupracuje s akcionáři, investory a velkými mezinárodními podniky a organizacemi, díky nimž mohou klienti AXA své finanční prostředky investovat do spolehlivých a léty prověřených firem.

Vztahy k majitelům

Skupina AXA je akciovou společností, tudíž majitelů je vícero. Akcionáři si své podíly udržují nejen proto, že se jedná o největší finanční a pojišťovací skupinu na světě s významným tržním podílem, ale také kvůli principům a hodnotám ve společnosti, přístupu ke svým zákazníkům či doposud nevyužitého potenciálu a z toho vyplývajících idejí do budoucna. Důkazem dobrých vztahů vůči majitelům společnosti je i fakt, že zájem o podílnictví na společnosti ze strany jejich finančních poradců či kmenových zaměstnanců postupem času roste.

3.6 Cíle společnosti

Jedním z primárních cílů skupiny AXA je posílení její pozice na českém trhu pojišťovacích společností. S tímto cílem souvisí i nárůst počtu klientů a pojistných smluv, rozšiřování poboček obchodní sítě do dalších měst v rámci ČR, posílení spolupráce s partnerskými společnostmi a především i růst ziskovosti. K naplnění těchto cílů pomůže společnosti zlepšení interní a externí distribuční sítě, využití zázemí a zkušeností mezinárodní skupiny AXA, ale i inovace v produktové linii.

Cílem společnosti je také pořizování všech typů obchodních podílů v jakýchkoli francouzských či zahraničních společnostech nebo podnicích, včetně pojišťoven nebo podnikání v této oblasti. Dále také pořizování a nakupování všech akcií a cenných papírů, jakož i soukromého majetku nebo nemovitostí, práv, akcií nebo cenných papírů vztahujících se k takovému majetku. Ale také vykonávání veškerých průmyslových, obchodních, finančních transakcí a transakcí se soukromým majetkem a nemovitostmi. Jedním z cílů společnosti je stát se měřítkem v oblasti pojištění zdraví až v 11 zemích, kde AXA působí, stát se lídrem v mezinárodním pojištění zdraví a vyvinout nový Health Business Model se zaměřením na poradenství (AXA.CZ a), 2016).

3.7 Strategie společnosti

Od roku 2010 se skupina AXA snaží implementovat do strategického procesu linii, jež slouží jako podpora nové fáze jejího vývoje. V rámci definování strategie pro celou skupinu stanovila AXA následující priority: zaměřit se na optimalizaci pojistného kmene, zvýšit produktivitu a efektivnost, vývoj zabezpečení, přetvořit spořicí produkty (AXA.CZ a), 2016).

V rámci strategie společenské odpovědnosti firem se činnost skupiny AXA odráží v těchto šesti pilířích: zaměstnanci, akcionáři a risk management, dodavatelé, zákazníci a produkty, životní prostředí a společenství. Každá strategie zvolená skupinou AXA bude zásadním způsobem ovlivňovat těchto šest skupin (AXA.COM b), 2016).

Základním předpokladem strategického plánu skupiny AXA je pokračování v růstu na trhu jednotlivých segmentů. AXA se zaměřuje především na činnosti v oblasti pojištění a správy aktiv a jejím cílem je stát se preferovanou společností pro všechny zainteresované strany.

K dosažení tohoto cíle se rozhodla posílit zaměření na zákazníka a zvýšit podporu zaměstnanců s ohledem na přehodnocení firemní kultury. Díky těmto krokům se společnost stane efektivnější a konkurenceschopnější, a lépe se přiblíží potřebám svých zákazníků. Na základě těchto ambicí společnost vysvětluje, jak dosáhne tří základních strategických priorit, mezi něž patří větší selektivnost na vyspělých trzích, urychlení růstu v rozvojových ekonomikách a zvýšení efektivity ve všech oblastech (AXA.COM c), 2016).

Z hlediska selektivity neboli výběrovosti být celosvětovou skupinou znamená umístit své zdroje tam, kde mohou něco změnit, čili kde může postoj skupiny přispět k jejímu celkovému růstu. Hlavním cílem zůstává uspokojit potřeby zákazníků a to tím, že se více zaměří na vývoj produktů, které jsou z dlouhodobého hlediska ziskové a méně investičně náročné. Ve smyslu zrychlení růstu v rozvojových ekonomikách je cílem společnosti zvýšit svoji působnost v určitých segmentech strategických pro klienta a být flexibilnější při vkládání kapitálu do těchto segmentů. Tato horlivost povede ke zvýšení expanze na vysoce růstových trzích, kde má skupina silnou oporu. Chce-li skupina AXA, aby pro ni byla její velikost skutečnou konkurenční výhodou, musí zvýšit svoji efektivnost napříč všemi segmenty (AXA.CZ a), 2016).

3.8 Společnosti skupiny AXA v ČR

Skupina AXA se v rámci České republiky skládá z těchto pěti společností – AXA investiční společnost a. s., AXA penzijní společnost a. s., AXA pojišťovna a. s., AXA životní pojišťovna a. s. a AXA Česká republika s. r. o. V této podkapitole budou jednotlivé společnosti představeny.

3.8.1 AXA investiční společnost a. s.

Stěžejní aktivitou společnosti je kolektivní investování spočívající ve vytváření a obhospodařování podílových fondů, ale i v obhospodařování institucionálních portfolií pro subjekty v rámci skupiny AXA (AXA.CZ b), 2016). Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 – Základní údaje o investiční společnosti

Obchodní firma:	AXA investiční společnost a. s.
IČ:	64579018
Sídlo:	Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2
Výše základního kapitálu:	25 487 000 Kč (splacen v plné výši)
Datum zápisu do Obchodního rejstříku:	18. 10. 1995
Akcionáři společnosti:	AXA životní pojišťovna a. s. (100 %)
Auditor:	Mazars Audit s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z pololetní zprávy 2015 (AXA.CZ c), 2016)

Počátek aktivit společnosti Credit Suisse First Boston se datuje do roku 1992. Jedná se o první společnost působící v oblasti investičního bankovníctví v ČR a také jednoho ze zakládajících členů Burzy cenných papírů Praha. V letech 1995 až 2006 společnost v rámci mezinárodní finanční skupiny Credit Suisse Asset Management reprezentuje Winterthur Asset Management a. s. V roce 2006 obdržela společnost Winterthur povolení ČNB k provozování investiční činnosti a po akvizici se skupinou AXA byla následně přejmenována na AXA investiční společnost a. s. V současnosti je členem Asociace fondů a asset managementu a Asociace pro kapitálový trh (AXA.CZ b), 2016).

Ke konci roku 2014 měla více než 118 000 klientů. Celkem spravuje aktiva v hodnotě 4,4 mld. Kč. V rámci společnosti mohou klienti investovat do deseti podílových fondů, z nichž tři jsou tzv. zastřešující fondy, které klientům umožňují investovat do 1 100 nejlepších fondů spravovaných skupinou AXA (IS AXA, 2016).

3.8.2 AXA penzijní společnost a. s.

Svým klientům nabízí kvalitní penzijní plán, jehož součástí je i propracovaný systém penzí a ostatních dávek. Díky tomu mohou naplno využívat výhod, které jsou spojeny s doplňkovým penzijním spořením. Z obsahu nabídky si klienti mohou vybrat starobní penzi, invalidní penzi, pozůstalostní penzi, výsluhovou penzi, jednorázové vyrovnání a odbytné (AXA.CZ d), 2016). Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 – Základní údaje o penzijní společnosti

Obchodní firma:	AXA penzijní společnost a. s.
IČ:	61859818
Sídlo:	Úzká 488/8, 602 00 Brno - město
Výše základního kapitálu:	398 500 832 Kč (splacen v plné výši)
Datum zápisu do Obchodního rejstříku:	1. 12. 1994
Akcionáři společnosti:	AXA penzijní společnost a. s., ANAWAK a. s., Société Beaujon
Auditor:	Mazars Audit s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z pololetní zprávy 2015 (AXA.CZ e), 2016)

Již řadu let zaujímá tato společnost na trhu penzijního připojištění v ČR přední pozice. V roce 2014 se umístila na páté pozici na trhu dle výše prostředků evidovaných ve prospěch účastníků, což představuje podíl 11,8 % na trhu transformovaných fondů a 7,3 % na trhu účastnických fondů. Za rok 2014 vykázala společnost jako celek zisk ve výši 415 mil. Kč (AXA.CZ d), 2016). V současnosti má více než 400 tisíc klientů, přičemž smlouvy s příspěvkem zaměstnavatele tvoří 25 % (IS AXA, 2016).

3.8.3 AXA pojišťovna a. s.

Tato společnost je nejmladším členem skupiny AXA v ČR. Na trh vstoupila v polovině roku 2008 (AXA.CZ f), 2016). Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 – Základní údaje pojišťovny

Obchodní firma:	AXA pojišťovna a. s.
IČ:	28195604
Sídlo:	Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2
Výše základního kapitálu:	314 100 000 Kč (splacen v plné výši)
Datum zápisu do Obchodního rejstříku:	26. 11. 2007
Akcionáři společnosti:	Société Beaujon S. A (100 %)
Auditor:	Mazars Audit s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výroční zprávy 2014 (AXA.CZ g), 2016)

Tato společnost umožňuje svým klientům pojistit bydlení (stavba, domácnost) a vozidla (povinné ručení a havarijní pojištění). Pojištění bydlení zahrnuje nejen byt a domácnost, ale i stavbu. V rámci pojištění jsou asistenční služby pro případ pojistné události a bezplatné

pojištění občanské odpovědnosti a odpovědnosti z vlastnictví nemovitosti. Součástí pojištění vozidel jsou i asistenční služby, které jsou klientům k dispozici 24 hodin denně, a to i v případě, že nedojde k pojistné události (AXA.CZ f), 2016).

3.8.4 AXA životní pojišťovna a. s.

V rámci životní pojišťovny je klientům nabízen vysoký standard služeb prověřený dlouholetými mezinárodními zkušenostmi s důrazem kladeným na kvalitní pojišťovací servis a finanční poradenství. Portfolio produktů této společnosti tvoří rizikové životní pojištění, investiční životní pojištění, úrazové pojištění, doplňkové zdravotní pojištění a kapitálové životní pojištění (AXA.CZ h), 2016). Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 – Základní údaje o životní pojišťovně

Obchodní firma:	AXA životní pojišťovna a. s.
IČ:	61859524
Sídlo:	Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2
Výše základního kapitálu:	900 060 000 Kč (splacen v plné výši)
Datum zápisu do Obchodního rejstříku:	16. 11. 1994
Akcionáři společnosti:	Société Beaujon S. A (100 %)
Auditor:	Mazars Audit s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výroční zprávy 2015 (AXA.CZ i), 2016)

Na českém trhu pojistitelů působí od roku 1995, přičemž do března roku 2007 ještě pod názvem Winterthur životní pojišťovna a. s. V současnosti nabízí širokou paletu služeb na standardní evropské úrovni. Na základě spolupráce s ostatními členy finanční skupiny AXA může poskytnout rozsáhlé portfolio moderních finančních produktů i té nejnáročnější klientele (AXA.CZ h, 2016). Momentálně spravuje více než 240 tisíc smluv a díky tomu si udržuje stabilní pozici s 14,4 mld. Kč. V roce 2014 dosáhla společnost čistého zisku ve výši 171 mil. Kč. Aktuálním trendem je větší zaměření se na rizikové pojištění s lepší přidanou hodnotou pro zákazníky (IS AXA, 2016).

3.8.5 AXA Česká republika s. r. o.

Předmětem podnikání této společnosti je především zprostředkovatelská činnost, a to konkrétně v oblasti smluv penzijního připojištění, pojišťovnictví, stavebního spoření a vydávání platebních karet. V rámci svých služeb poskytuje také poradenství v oblasti stavebního spoření, ale i v oblasti hardware a software. Do jejího portfolia patří také zpracování dat, služby databank, správa sítí, činnosti podnikatelských, finančních, ekonomických a organizačních poradců, služby administrativní správy či služby organizačně ekonomické povahy, ale i reklamní činnosti a marketing (AXA.CZ j), 2016). Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8 – Základní údaje servisní společnosti

Obchodní firma:	AXA Česká republika s. r. o.
IČ:	25672703
Sídlo:	Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2
Výše základního kapitálu:	150 000 000 Kč (splacen v plné výši)
Datum zápisu do Obchodního rejstříku:	9. 6. 1998
Společníci:	AXA životní pojišťovna a. s. (100 %)
Auditor:	Mazars Audit s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výroční zprávy 2014 (AXA.CZ k), 2016)

Činnost na českém trhu zahájila v roce 1998 jako společnost pod názvem WASS YT s. r. o. V následujícím roce byla přejmenována na CSWIN FINANCIAL SERVICES s. r. o., poté na Winvest Finanční poradci s. r. o. a nakonec dostala název AXA Česká republika s. r. o. (AXA.CZ j), 2016).

3.9 Dceřiné společnosti

Skupina AXA využívá v mnoha ohledech činností dceřiných společností, přičemž jejich činnosti jsou zaměřeny zejména na velká rizika, zajištění a asistenci. Mezi dceřiné společnosti skupiny AXA, které budou následně popsány, patří:

- AXA Assistance CZ, s. r. o.,
- AXA Corporate Solutions Assurance SA,
- AXA Global Life SA,

- AXA Global P&C SA,
- AXA Liabilities Managers SAS (AXA.CZ a), 2016).

AXA ASSISTANCE CZ, s. r. o.

Snahou společnosti je pomoci svým zákazníkům v obtížných situacích. Její produkty mají za cíl usnadnit život klientům (jednotlivcům, rodinám, firmám) a pomoci jim řešit jejich každodenní problémy, především při cestování, provozování motorových vozidel, haváriích v domácnosti či v oblasti právních vztahů a zdraví. Jedná se o mezinárodní síť poboček a operačních středisek ve více než 30 zemích světa. Asistenční služby jsou k dispozici 24 hodin denně. Při poskytování služeb je kladen důraz zejména na operativnost, jednoduchost, komfort klienta, efektivitu řešení a individuální přístup (AXA.CZ l), 2016).

AXA Corporate Solutions Assurance SA

Tato dceřiná společnost skupiny AXA se věnuje nejen velkým společnostem a podnikům v oblasti neživotního pojištění a prevence škod, risk managementu, underwritingu a řízení nároků, ale i specializovaným trhům po celém světě, jako je letectví, námořnictví a vesmírný průmysl (AXA.CZ a), 2016).

AXA Global Life SA a AXA Global P&C SA

Úkolem těchto společností je zajištění analýzy, strukturování a umístění zajišťovacích smluv jménem pojišťoven skupiny AXA řadě zajistitelů z řad třetích stran. Činnost AXA Global P&C je spojena především s majetkovým poolem, jehož smyslem je poskytnout subjektům AXA krytí vůči přírodním katastrofám (AXA.CZ a), 2016).

AXA Liabilities Managers SAS

Jedná se o specializovanou jednotku skupiny AXA, která je pověřena správou run-off (odtokových) portfolií neživotního pojištění. Run-off portfolio představuje pokles cených papírů, jež jsou kryty hypotékami, a to v důsledku jejich předčasného splacení (AXA.CZ a), 2016).

3.10 Společenská odpovědnost

Skupina AXA patří mezi společensky odpovědné. Jednou z priorit je podpora charitativních projektů, vzdělávání a zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Stejně tak zaměstnanci a spolupracovníci každým rokem přispívají svými dobrovolnými aktivitami těm, kteří to nejvíce potřebují (AXA.CZ m), 2016).

Projekt Na zelenou!

Jedná se o grantový program pod záštitou Nadace Partnerství, jehož generálním partnerem je AXA od roku 2007. Cílem tohoto projektu je zvýšit dopravní bezpečnost dětí na cestě do školy. Každým rokem společnost přispívá na tento program částkou 1,5 mil. Kč. Výsledkem je financování více než čtyřiceti dopravních studií, jejichž úkolem je zvýšení bezpečnosti na problematických místech. Tipy na problematická místa v jednotlivých obcích pochází z řad žáků místních škol. Společnost tak pomáhá školám chránit děti před dopravními nehodami, a zároveň je učí být vnímavými vůči svému okolí a jiným veřejným věcem (AXA.CZ m), 2016).

Finanční gramotnost do škol

V roce 2011 se společnost stala generálním partnerem školního vzdělávacího programu „Finanční gramotnost do škol“. Úkolem projektu je informovat studenty základních a středních škol skrze video spoty o základních finančních a ekonomických tématech. Školy, v nichž program v průběhu roku probíhá, patří do Školního informačního kanálu neboli ŠIK CZ. Úkolem je zvýšit finanční gramotnost dětí, a zároveň je naučit správně řešit situace, s nimiž se budou v každodenním životě potýkat (AXA.CZ m), 2016).

Projekt Světluška

AXA je také od roku 2006 generálním partnerem projektu Světluška, jenž v průběhu let podpořila celkovou částkou 18 mil. Kč. Tuto nadaci podporuje nejen z finančního hlediska, ale také prostřednictvím dobrovolnické práce zaměstnanců a spolupracovníků, kteří každý rok pomáhají se stavbou Kavárny POTMĚ. V neposlední řadě je potřeba zmínit podporu tohoto projektu ze strany klientů a zaměstnanců skupiny AXA, kteří na našich pobočkách pravidelně přispívají do speciálních kasiček (AXA.CZ m), 2016).

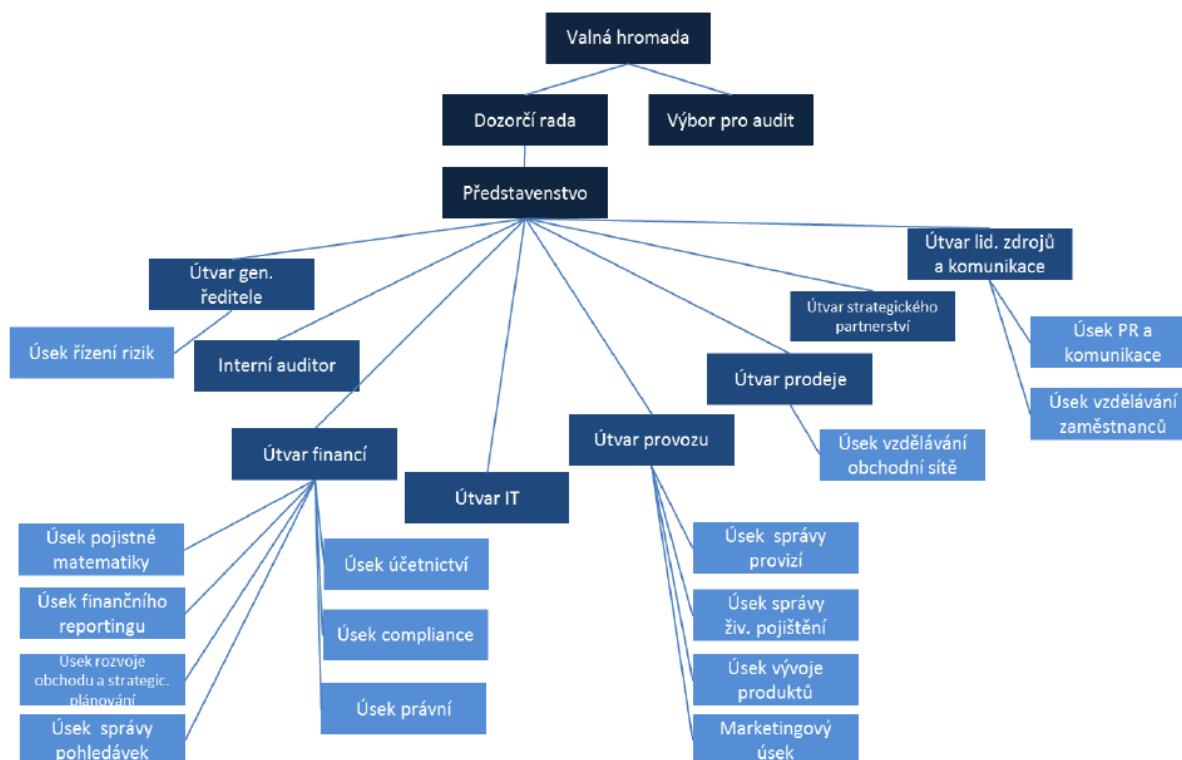
Den chůze

V rámci Týdne společenské odpovědnosti se každý rok koná Den chůze. Smyslem tohoto projektu je, že si zaměstnanci vymění auta, autobusy či tramvaje za kola, popřípadě jdou do práce pěšky. Za každý kilometr dostanou 1 € a celková vybraná částka je následně věnována Nadaci Partnerství na program Na zelenou, jenž skupina AXA dlouhodobě podporuje (AXA.CZ m), 2016).

3.11 Organizační struktura

V této podkapitole bude popsána organizační struktura skupiny AXA v České republice, přičemž nejprve se bude jednat o strukturu z hlediska jednotlivých orgánů v akciové společnosti AXA, a poté bude představena organizační struktura společnosti v ČR s konkrétními představiteli na nejvyšších postech.

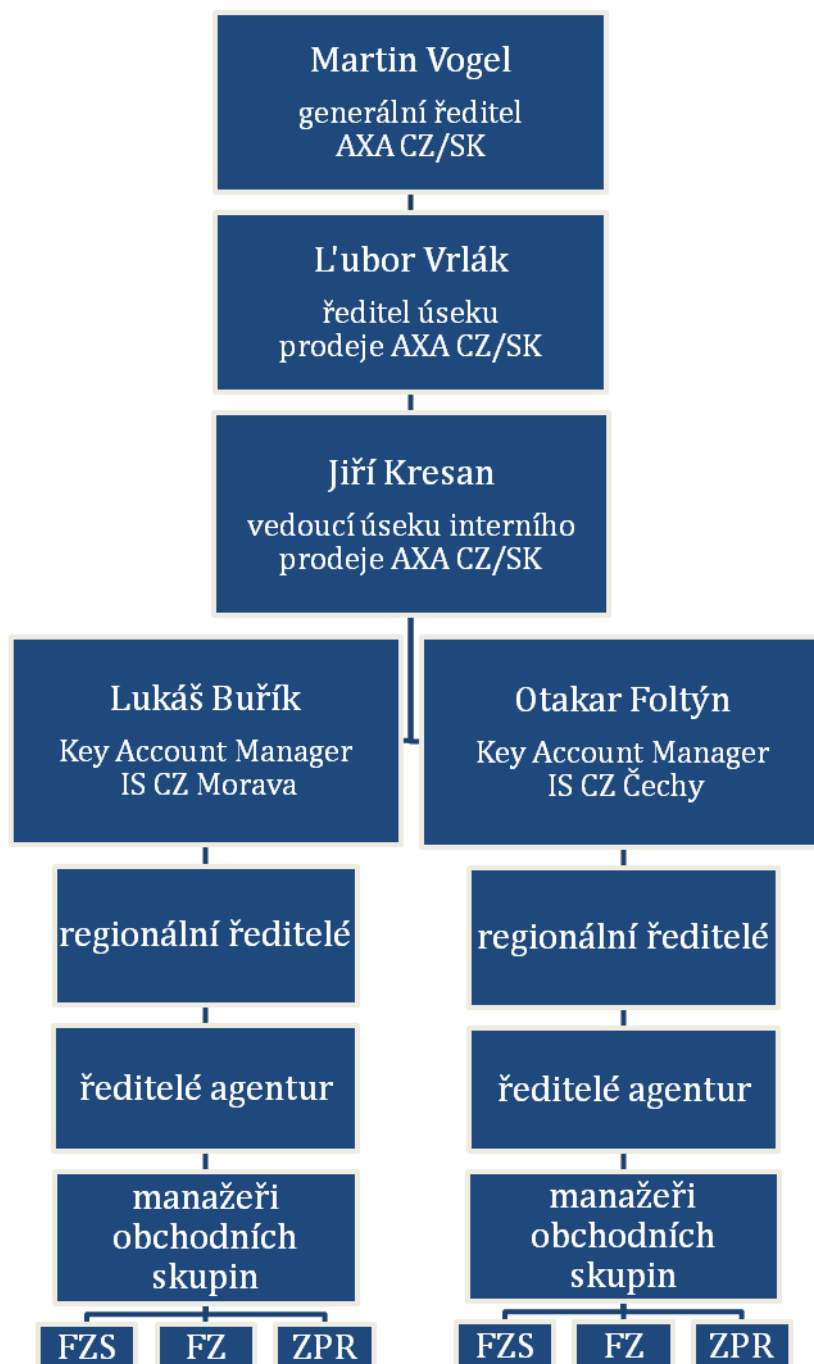
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, pod kterou spadá dozorčí rada jakožto kontrolní orgán, představenstvo jakožto statutární orgán a výbor pro audit. Představenstvo se nadále dělí do osmi útvarů – útvar generálního ředitele, interní auditor, útvar financí, útvar IT, útvar provozu, útvar prodeje, útvar strategického partnerství a útvar lidských zdrojů a komunikace. Jednotlivé útvary mají pod sebou úseky zabývající se již konkrétními činnostmi, např. úsek účetnictví, právní úsek, úsek řízení rizik, marketingový úsek, úsek PR a komunikace, úsek vzdělávání obchodní sítě, úsek správy provizí, úsek vývoje produktů či úsek správy pohledávek (viz obrázek 16).



Obrázek 16 – Organizační struktura z hlediska orgánů akciové společnosti

Zdroj: Údaje o společnosti AXA životní pojišťovna k 30. září 2015 (AXA.CZ n), 2016)

Organizační struktura každé společnosti v rámci skupiny AXA v ČR je znázorněna na obrázku 17, včetně jednotlivých pozic a jmen představitelů na nejvyšších postech. 1. ledna 2015 došlo ke změně v organizační struktuře společnosti, neboť útvar externího a interního prodaje byl sloučen do společného útvaru prodaje, jenž má od tohoto roku na starosti člen představenstva Ľubor Vrlák, který byl dříve na pozici ředitele útvaru externího prodaje. Na pozici pod ním je vedoucí úseku interního prodaje Jiří Kresan, pod nímž jsou dva tzv. „KAMové“ (KAM = Key Account Manager), jejichž úkolem je dohled nad interní sítí. Otakar Foltýn má na starost interní síť v Čechách a Lukáš Buřík interní síť na Moravě. Každý z nich má pod sebou regionální ředitele, ředitele agentur a manažery obchodních skupin. Každý manažer obchodní skupiny nebo ředitel agentury pak vede svůj vlastní tým, který se může skládat z finančních zprostředkovatelů senior, finančních zprostředkovatelů a zprostředkovatelů. Na jaké pozici se z těchto tří možností finanční poradce umístí, je odvozeno od jeho výkonu, tzn. velikosti dosažené produkce.



Obrázek 17 – Organizační struktura společnosti v ČR včetně pozic

Zdroj: Vlastní zpracování dle vstupního semináře pro nové spolupracovníky (IS AXA, 2016)

4 Analýza prostředí finanční skupiny AXA

V této kapitole bude provedena analýza prostředí skupiny AXA dělící se na externí a interní, přičemž externí analýza se ještě dále dělí na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí neboli makrookolí a mikrookolí. Skupina AXA se pohybuje na pojistném trhu a trhu investic. Z toho vyplývá, že se prostředí nejen vně, ale i uvnitř společnosti neustále vyvíjí. Nejedná se proto o statické, nýbrž o velice dynamické prostředí. Podstatou takového prostředí je aktivně a adekvátně reagovat na potřeby jednotlivých tržních segmentů, a to nejen z hlediska časového a geografického, ale i z hlediska všech zainteresovaných skupin neboli stakeholders. Mezi stakeholders patří dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management, akcionáři, stát či různá sdružení např. se vztahem k ekologii.

4.1 Externí analýza makroprostředí

Činnosti skupiny AXA jsou stanoveny na základě potřeb a přání jednotlivých segmentů na trhu či konkrétních zákazníků, jejichž požadavky jsou zjišťovány pomocí dotazníků a celkového průzkumu trhu. Skupina AXA v ČR následuje de facto megatrend usilující nejen o zvýšení povědomí o společnosti v této zemi, ale především se zaměřuje na zkvalitnění produktů a jejich následnou distribuci ke klientům. Současným trendem společnosti je zkvalitnění produktů a služeb v oblasti rizik, s nimiž se lidé ve svém životě potýkají prakticky každý den. Mezi tato rizika patří např. trvalé následky úrazu, invalidita, pracovní neschopnost, hospitalizace, závažná onemocnění, úrazy, ale také smrt. Nedílnou součástí tohoto trendu je i proaktivní přístup v oblasti investic a tvorbě podílových fondů. Za pomoci jednotlivých nástrojů použitých v této podkapitole je společnost schopna definovat faktory ovlivňující společnost z hlediska jejího vnějšího okolí. Jedná se především o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

4.1.1 PEST analýza

V rámci této analýzy budou popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující skupinu AXA z pohledu jejího vnějšího okolí. Vzhledem k tomu, že byla v posledních letech analýza ještě doplněna o ekologické faktory a vznikla tak analýza PESTE,

bude tato podkapitola o tyto faktory doplněna. Analýza byla následně rozšířena ještě o legislativní faktory (analýza PESTEL), které ale budou zmíněny v podkapitole politické faktory.

Politické faktory

Nejvýznamnějším politickým faktorem ovlivňujícím skupinu AXA je legislativa, neboť právě její změny výrazným způsobem ovlivňují chod celé společnosti v rámci ČR. V současnosti se řeší, zda bude schválen nový zákon týkající se vyplácení provizí pojišťovacími zprostředkovatelům. Podstatou návrhu tohoto zákona je, aby se provize finančním zprostředkovatelům vyplácela postupně v průběhu pěti let a její výše dosahovala maximálně 150 % toho, co klient zaplatí na pojistném za rok. Cílem je zamezit nadměrnému přepojišťování klientů, což je vnímáno jako opakované poškozování klientů ze strany pojistitele. Finanční poradci skupiny AXA provádějí změny pojistných smluv v případě, že je to pro klienta nějakým způsobem výhodné, a to nejen z hlediska výše pojistného, ale především z hlediska krytí neboli obsahu smlouvy, neboť tento předpoklad vychází z filosofie společnosti.

Společnost má ve svých řadách i kmenové zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Z toho plyne, že jakékoliv změny v pracovním právu určitým způsobem společnost ovlivňují. Např. z hlediska změn v oblasti sociálního a zdravotního pojištění, což může výrazně ovlivnit celkové náklady společnosti. Finanční zprostředkovatelé skupiny AXA jsou osobami samostatně výdělečně činnými neboli OSVČ. To znamená, že odvody na sociální a zdravotní pojištění, ale i daně si řeší každý sám za sebe. Náklady společnosti ovlivňují také změny v daňové politice, konkrétně změny ve výši daně z příjmů právnických osob. To jak se bude společnost do budoucna vyvíjet, závisí také na politické situaci státu a stabilitě vlády. Aktuálním tématem v této oblasti jsou uprchlíci a jejich dopad na životy občanů ČR. Může např. vzrůst obava lidí o jejich majetek a dojít tak ke zvýšení poptávky po pojištění bydlení, především na vloupání.

Ekonomické faktory

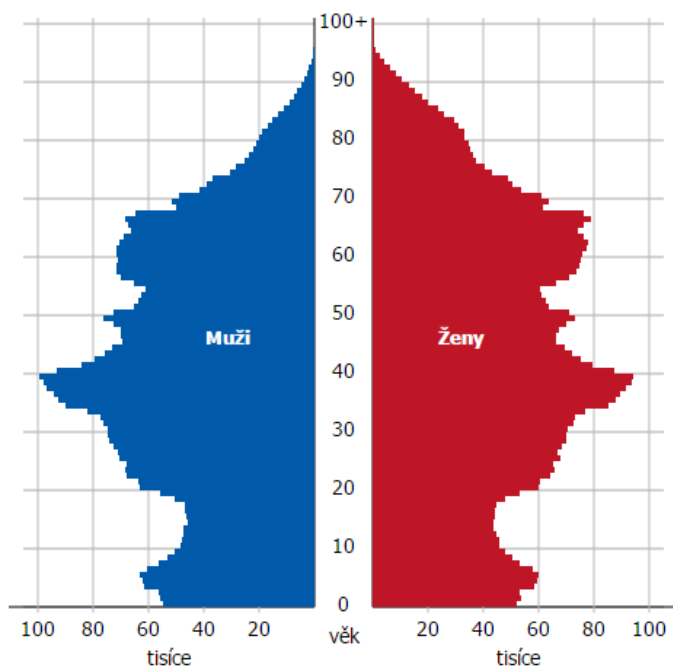
Nejdůležitějšími ekonomickými faktory ovlivňující společnost jsou inflace a nezaměstnanost. Inflace neboli růst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice aktuálně dosahuje 0,3 %. Hladina inflace je momentálně na nízké úrovni, i přesto se snaží skupina AXA eliminovat

důsledky inflace průběžně např. pomocí indexace a valorizace pojistného, neboť kupní síla peněz se v průběhu času neustále mění. Cílem tohoto kroku je udržet pojistnou ochranu ve stejné výši, jako byla při sepsání smlouvy. Míra nezaměstnanosti aktuálně dosahuje 6,1 %, přičemž její kolísání probíhá v řádech měsíců. Její výše má dopad nejen na současné klienty, ale i na ty potenciální, neboť objem předepsaného pojistného jde ruku v ruce s příjmy klientů. Pokud budou mít lidé stabilní zaměstnání a z něho plynoucí příjem, mohou sebe a svoji rodinu odpovídajícím způsobem zajistit. V opačném případě bude jejich prioritou zabezpečení základních potřeb.

Dalším ekonomickým faktorem je výše investic plynoucí do společnosti, ať už od jejích partnerů či od firem, jejichž zájmem je podílet se na rozvoji skupiny AXA. AXA také spolupracuje s globálními a velkými společnostmi jako je Volvo, Facebook, Deutsche Post apod., např. při vytváření portfolia investičních produktů. Jde tedy o vzájemnou spolupráci v oblasti investic, proto se tento faktor řadí na první pozici. V neposlední řadě ovlivňují společnost, především z hlediska nákladů, také ceny energií a jejich dostupnost.

Sociální faktory

Sociální neboli společenský faktor, který nejvíce ovlivňuje skupinu AXA, je demografický vývoj obyvatelstva. V podstatě jde o to, jakou skladbu má obyvatelstvo ČR z hlediska věku občanů. Tento faktor přímo souvisí např. i s faktorem HDP, neboť to jaké bude složení produktivního obyvatelstva, ho výrazným způsobem ovlivňuje. Složení obyvatelstva v ČR nejlépe vystihuje populační strom znázorněný na obrázku 18.



Obrázek 18 – Populační strom v ČR k 31. 12. 2013
Zdroj: ČSÚ – Věková skladba obyvatelstva ČR, 1945 – 2013, 2013

Z obrázku 18 vyplývá, že v následujících deseti až dvaceti letech dojde k výraznému poklesu produktivního obyvatelstva. Počet občanů v důchodovém věku naopak silně vzroste. Což de facto predikuje růst sazby sociálního pojištění a zároveň pokles výše starobních důchodů. Na což skupina AXA reaguje tím, že svým klientům doporučuje odkládat si finanční prostředky na penzi vlastní cestou, např. ve formě doplňkového penzijního spoření či pravidelného investování.

Úroveň vzdělání v ČR skupina AXA také ovlivňuje, především z pohledu finanční gramotnosti. Proto se AXA stala generálním partnerem programu „Finanční gramotnost do škol“, aby vývoj v této oblasti podpořila. I životní styl občanů ČR má na společnost určitý dopad, protože pokud lidé ve svém volném čase např. provozují sporty nebo cestují do různých koutů světa, potřebují odpovídající zabezpečení pro případ nenadálých událostí.

Technologické faktory

K oblasti technologie a jejímu vývoji se skupina AXA snaží přistupovat aktivně. V posledních letech došlo k postupné digitalizaci již existujících smluv, ale také smluv nových. To znamená, že v současnosti má každý poradce AXA k dispozici interní program sloužící k sestavení návrhů pojistných smluv, ale i k sepsání pojistné smlouvy jako takové či případným změnám na stávajících smlouvách. AXA byla také jednou z prvních pojišťoven,

kteřá začala používat podpisový tablet neboli signpad, což je zařízení sloužící k elektronickému podepsání smlouvy. Výrazným způsobem se tak urychlil celý proces týkající se sepsání nové smlouvy. Novinkou v oblasti technologie je zavedení mobilní aplikace do chytrých telefonů, která slouží k rychlejšímu vyřízení požadavků klientů, jež byly z jejich strany zadány do formuláře na webových stránkách společnosti.

Do budoucna se očekává vývoj v oblasti uzavírání nových smluv životního pojištění prostřednictvím webových stránek a e-formulářů. V současnosti je tento způsob uzavření pojistné smlouvy zcela běžný pouze u neživotního pojištění, např. u pojištění motorových vozidel (povinné ručení a havarijní pojištění) či cestovního pojištění. Pokud chtějí být společnosti skupiny AXA úspěšnými a i nadále zvyšovat svůj tržní podíl, je potřeba, aby vývoj v oblasti technologie a digitalizace neustále sledovaly a případně na tento trend patřičným způsobem reagovaly.

Ekologické faktory

Díky výše uvedeným technologiím, které finanční poradci skupiny AXA používají, došlo také k výraznému poklesu dopadů na životní prostředí. Valná většina pojistných smluv je sepisována a následně klientům distribuována elektronicky. Na základě toho se snaží společnost šetřit lesy nejen v ČR, ale i po celém světě. Mimo jiné také třídí odpad a snaží se šetřit energiemi, jako je voda, elektřina a topení. Na každé pobočce je totiž k dispozici všem zaměstnancům a poradcům speciální kontejner určený k recyklaci papírového odpadu, tzn. starých smluv, prošlých zelených karet či jakýchkoli jiných dokumentů obsahujících citlivé údaje o klientech apod.

Zhodnocení PEST analýzy

Z této analýzy vyplývá několik aktuálních příležitostí a hrozeb týkajících se skupiny AXA v České republice, jež by měly všechny společnosti v rámci skupiny brát v potaz při vytváření nových plánů a strategií. Z hlediska politického prostředí je zde pro skupinu AXA příležitost ve zvýšení zájmu o pojištění staveb a domácností kvůli probíhající situaci s uprchlíky. Tím je myšleno zvýšení obav o své bydlení např. z důvodu vandalizmu, rabování, vloupání a následných krádeží. Zároveň může být tato situace ohledně uprchlíků pro společnost hrozbou v podobě zvýšení pojistných událostí z výše uvedených důvodů, a tím pádem i vyššího a častějšího vyplácení pojistných plnění. Případné zavedení nového zákona týkajícího se změn ve vyplácení provizí finančním zprostředkovatelům skupina AXA

už předběžně vyřešila, tudíž je na tuto situaci, která by mohla v blízké budoucnosti nastat, připravena.

Z ekonomického prostředí vyplývá pro skupinu AXA hrozba v podobě inflace a nezaměstnanosti. V tomto směru je hrozba vyšší míry nezaměstnanosti pro skupinu AXA tou horší, neboť v důsledku ní nebudou mít potenciální, ale i stávající klienti dostatek finančních prostředků potřebných k zaplacení pojistného. Tudíž je zde hrozba vyšší stornovosti pojistných smluv či případný nezájem o pojištění ze strany potenciálních klientů. Na druhou stranu plyne z ekonomického prostředí příležitost v podobě investic ze strany velkých a zahraničních společností nebo naopak uzavření nové spolupráce s těmito firmami z důvodu inovace a tvorby podílových fondů a tím pádem i celého portfolia investic.

V důsledku stárnutí populace nebude v blízké budoucnosti v ČR dostatek produktivního obyvatelstva, které by státu odvedlo do státního rozpočtu dostatečnou sumu finančních prostředků na vyplácení starobních důchodů a dojde tak ke snižování jejich výše. Z toho vyplývá pro skupinu AXA příležitost v tom smyslu, že by si měli klienti začít odkládat finanční prostředky na penzi vlastní cestou např. v podobě investic či penzijních připojištění a to co nejdříve.

Z technologického prostředí vyplývá pro skupinu AXA příležitost ve vývoji dalších technologických nástrojů sloužících k urychlení a celkovému zlepšení celého procesu sjednání pojistné smlouvy. I přes zavedení digitalizace v rámci celé skupiny a neustálý vývoj v tomto směru, existují na trhu mezery, které může skupina AXA zaplnit a získat tak konkurenční výhodu vůči ostatním pojišťovacím a investičním společnostem.

4.1.2 Analýza metodou „4C“

Podstatou je analýza globalizačních trendů a lokalizačních podmínek, v rámci níž se zkoumají čtyři prvky – zákazníci (customers), národní specifika (country), náklady (costs) a konkurence (competitors). AXA je společností na globální úrovni, přičemž podmínky pojistných produktů a výše uvedené čtyři faktory se mohou v jednotlivých zemích světa různit. Celkovým aktuálním trendem skupiny AXA je své klienty zabezpečit především v oblasti rizik, jako jsou úrazy, nemoci, invalidita, trvalé následky úrazu apod. Zákazníci na českém pojistném trhu vyhledávají především zabezpečení svého majetku, ať už se jedná o motorová vozidla,

domácnosti či stavby. Zaměřit by se však měli nejen na majetek, ale především na ochranu své vlastní osoby, tzn. ochránit své příjmy pro případ nepříznivých událostí např. z důvodu nemoci či úrazu. Zájem klientů je veliký také v případě tvorby rezerv na penzi, především prostřednictvím penzijního připojištění a doplňkového penzijního spoření. V oblasti zabezpečení rizik je na trhu mezera, kterou chce AXA postupem času zaplnit.

Čím je český národ zvláštní, je jeho názor na pojištění a s tím související nízká penetrace pojištění, což je specifikum postkomunistických zemí. I přes stoupající zájem o pojištění neživotní než životní ze strany klientů, je na trhu poměrně velká mezera v pojištění bydlení. U mnoha produktů, jež skupina AXA na českém pojistném trhu nabízí, mohou klienti čerpat spoustu výhod, a to nejen finančních, ale i ve formě bonusů či služeb nabízených nad rámec pojistné smlouvy zdarma. Bohužel je v občanech českého národa zakořeněn jakýsi mýtus o tom, že pokud vám někdo nabídne cokoli jen tak, tak je to automaticky špatné, nekvalitní nebo je to přinejmenším podezřelé. Příkladem mohou být např. v malé míře využívané asistenční služby z řad českých klientů. Obecným problémem je tedy nedůvěra lidí v bezplatné služby, i přes to, že na jejich využití mají plné právo.

Dalším trendem skupiny AXA je neustálé snižování nákladů v různých oblastech pracovního procesu, neboť náklady, jejichž výši společnost ovlivnit nemůže, se v průběhu času neustále mění. Náklady, jejichž výše nesouvisí s managementem společnosti, jsou např. náklady na pronájem kanceláří, poštovní služby, spotřební energie, marketingové nástroje apod. Proto se skupina AXA snaží své náklady alespoň z jednoho hlediska snižovat, aby došlo k určité rovnováze. Snižování nákladů vede nejen k vyšším ziskům z prodeje, ale především k efektivněji sestavenému cash flow. Z toho vyplývá, že se skupina AXA snaží své finanční prostředky rozložit tak, aby jejich použití přineslo co největší efekt.

Z globálního hlediska patří skupina AXA mezi největší pojišťovny a investiční společnosti na světě. Z lokálního hlediska, tzn. z pohledu České republiky, však patří mezi prvních deset pojišťoven na českém trhu. V ČR tedy nezaujímá příliš velký podíl na trhu, její velikost však rok od roku neustále roste, stejně tak i povědomí o této značce. Největšími konkurenty skupiny AXA jsou Česká pojišťovna a. s. a Kooperativa pojišťovna a. s., neboť se jedná o pojišťovny působící na českém pojistném trhu již řadu let. Za tu dobu si na českém trhu získaly mnoho příznivců, neboť dříve nic jiného k dispozici nebylo. AXA je však pro každého pojistitele na českém trhu rovnocenným konkurentem. A díky nemalé investici vložené

do digitalizace pojistných smluv a celého procesu komunikace se zákazníkem se její konkurenceschopnost neustále zvyšuje.

Zhodnocení analýzy metodou „4C“

Hrozbou plynoucí pro skupinu AXA z tohoto modelu může být růst nákladů v čase, což by vedlo ke zvýšení poplatků a tím pádem i pojistného. Tento předpoklad jde však ruku v ruce s inflací, tzn. nárůstem cenové hladiny všech artiklů, proto není pro skupinu AXA tak závažnou hrozbou. Příležitost naopak skupina AXA vidí v nízké penetraci pojištění. Z toho vyplývá, že se na území českého státu stále nachází mnoho lidí, kteří služeb pojištění doposud nikdy nevyužili, např. kvůli nedůvěře zakořeněné v mentalitě českého národa. Důležitá je také příležitost spočívající v nárůstu tržního podílu v důsledku zvýšení povědomí o značce AXA, která je známá téměř po celém světě.

4.1.3 Scénáře budoucího vývoje

Skupina AXA, ať už ve světě nebo v rámci ČR, si nevytváří mnoho scénářů možného budoucího vývoje, neboť se snaží po určité časové období následovat konkrétní cíle stanovené na počátku. Z hlediska ČR se do budoucna předpokládá rozšíření povědomí o této společnosti. Scénář skupiny AXA, z hlediska časového horizontu stanoveného cca na období pěti let, obsahuje expandování do více měst na území ČR. To znamená, že je v plánu mimo jiné také zvýšení počtu poboček interní sítě, a to v rámci všech regionů. Rozšíření sítě poboček na území českého státu jde ruku v ruce s nárůstem počtu finančních zprostředkovatelů, ale i manažerů obchodních skupin a jejich týmů. Jedním z předpokladů budoucího vývoje je také rozšíření základny klientů, a tím pádem i pojistných kmenů jednotlivých finančních poradců. Skupina AXA se snaží své produkty neustále inovovat na základě potřeb a přání klientů vycházejících z jejich životního stylu a ekonomické situace. Další alternativou možného budoucího vývoje je zvýšení počtu klientů na základě uvědomění si faktu, že kvalita je někdy lepší než kvantita.

Zhodnocení scénáře budoucího vývoje

Jedinou a zásadní příležitostí vyplývající z použití metody scénářů budoucího vývoje je zvýšení povědomí o značce AXA v rámci České republiky za pomoci rozšíření působnosti

na území celého státu. To znamená navýšení počtu poboček a kanceláří skupiny AXA v ČR díky expandování do měst, v nichž AXA zatím nepůsobí.

4.2 Externí analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zaměřuje na konkrétní odvětví, v němž daná společnost působí. Skupina AXA se v rámci České republiky pohybuje na pojistném trhu a na trhu investic. Z hlediska struktury odvětví se jedná o zcela konkurenční prostředí, i přes to, že na českém pojistném trhu operuje mnoho společností nabízejících stejné nebo obdobné typy produktů. Dlouholetým trendem v oblasti pojišťovnictví je nabízet klientům životní pojištění v různých formách, např. rizikové a úrazové životní pojištění, investiční životní pojištění či kapitálové životní pojištění. Tento trend je samozřejmě doprovázen dalšími činnostmi pojišťoven, jako je např. pojištění motorových vozidel (povinné ručení a havarijní pojištění), pojištění bydlení (domácnosti, stavby a vedlejší stavby), pravidelné nebo jednorázové investování, pojištění občanské odpovědnosti a odpovědnosti z vlastnictví nemovitosti či cestovní pojištění. V této podkapitole bude popsáno konkurenční prostředí skupiny AXA na českém pojistném trhu.

4.2.1 Porterův model pěti sil

Pomocí pěti základních konkurenčních faktorů bude popsáno konkurenční prostředí, v němž se skupina AXA nachází. Všechny tyto síly mohou svým způsobem ovlivnit rozhodování při výběru konkurenční strategie. Správná volba konkurenční strategie je nesmírně důležitá, neboť zásadně ovlivňuje nejen dosaženou výši zisku společnosti, ale také její chod a směr, kterým se bude do budoucna ubírat.

Konkurence uvnitř odvětví

Na českém pojistném trhu působí mnoho pojišťoven, ať už s větším či menším tržním podílem. Skupina AXA působí pod svým jménem na českém trhu teprve od roku 2007, na rozdíl od České pojišťovny či Kooperativy. Česká pojišťovna a. s. působí na území českého státu od roku 1948, přičemž do roku 1991 měla na tomto území monopolní postavení. Od roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví trh otevřen i dalším pojišťovnám, působí na českém pojistném trhu i Kooperativa pojišťovna a. s. Do roku 1999 vzniklo na území ČR celkem 42 pojišťoven (Česká pojišťovna, 2016). Na základě těchto údajů

vyplývá fakt, že než se na tento trh dostala i skupina AXA, už zde působilo tolik pojišťoven, že získat si důvěru klientů v tak hojném počtu, jež v současnosti AXA má, nebylo vůbec jednoduchým úkolem.

Fakt, že se zisk skupiny AXA v ČR rok od roku neustále zvyšuje a tím pádem roste i její tržní podíl, je až udivující, když se vezme v úvahu velikost konkurenčního prostředí. Díky svému mnohaletému monopolnímu postavení, v rámci něhož si Česká pojišťovna vytvořila poměrně velikou základnu klientů, drží i v současnosti tržní podíl ve výši 25 %. Pojišťovna Kooperativa pak disponuje tržním podílem ve výši cca 19 %. I přes to, že se jedná o největší společnosti na českém pojistném trhu, to neznamena, že jim nemůže skupina AXA konkurovat, ba naopak. V mnoha ohledech pro ně představuje největší konkurenci, především v oblasti produktů životního pojištění. Skupina AXA totiž svoje produkty neustále inovuje na základě průzkumů v tomto odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V případě výrobních podniků je hrozba ze strany nově vstupujících firem do odvětví velká a není radno ji brát na lehkou váhu. Ovšem vzhledem k tomu, že skupina AXA nabízí, stejně jako její konkurenti v odvětví, služby a ještě navíc služby ve formě pojištění, není obava z příchodu nové konkurence příliš velká. Vznik nové pojišťovny či příchod již existující ze zahraničí je doprovázen velice náročným procesem souvisejícím především s legislativou a povolením od České národní banky provozovat tuto činnost na území českého státu. Nehledě na to, že je český pojistný trh takřka přesycen. To však nic nemění na tom, že přirozené konkurenční prostředí je pro každou společnost působící v tomto odvětví přinejmenším zdravé.

Odběratelé neboli kupující

Odběrateli jsou v tomto odvětví myšleni zákazníci neboli klienti jednotlivých pojišťovacích společností. S ohledem na současnou situaci na českém pojistném trhu je nutno říci, že zde panuje dokonalá konkurence, to znamená, že si každý může vybrat z široké škály pojišťoven tu pravou, dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Jako každý podnik či firma, by ani pojišťovna nemohla bez svých zákazníků existovat. Skupina AXA patří na českém pojistném trhu mezi deset největších pojistitelů, přičemž každá z nich je něčím specifická či výjimečná, to znamená, že své přednosti ukrývají každá v něčem jiném. AXA je

pojišťovnou rodinnou, z čehož vyplývá i její zaměření. Jejím hlavním úkolem je ochrana rodin, jejich nejbližších a ochrana majetku.

S ohledem na důchodovou situaci v ČR a její vývoj do budoucna neustále přibývá klientů, kteří si chtějí na penzi odkládat finanční prostředky vlastními silami a nespolehat se na to, co jim poskytne stát. V současnosti je to jeden z hlavních požadavků a trendů ze strany klientů, ať už ve formě penzijního připojištění, doplňkového penzijního spoření či pravidelného investování. Prostě a jednoduše se lidé snaží připravit na období, kdy se nebudou moci spolehnout na příjmy plynoucí ze zaměstnání. Poptávka po životním a neživotním pojištění je v tomto odvětví také, avšak ne v takové míře jako je zájem o spoření na penzi. Dohadovací schopnost kupujících je v tomto odvětví veliká, právě díky hojnému počtu pojistitelů na trhu. Produkty, které pojišťovny nabízí v rámci svého portfolia a jejich ceny jsou tedy výsledkem reakce na přání a potřeby klientů na českém pojistném trhu, ale také výsledkem toho, jak na sebe a své činnosti pohlížejí jednotlivé pojišťovny a jaké z toho vyvozují důsledky.

Dodavatelé

Skupina AXA, stejně jako každá pojišťovací společnost v ČR, má své dodavatele určitých produktů a služeb. Mezi její největší dodavatele patří, kromě dodavatelů energií jako je voda, elektřina a topení, také pronajímatelé prostor určených k pracovním účelům. Konkrétně se jedná o pronájem celých budov nebo pouze jejich částí majících charakter regionálního ředitelství či jako pobočky kanceláří AXA. V rámci úspor nákladů došlo v průběhu času ke změnám pronajatých prostor, např. pobočka skupiny AXA v Liberci se přesunula z Benešova náměstí do ulice Řeznická. Zdejší přesun však proběhl nejen z důvodu úspory v nákladech, ale také kvůli vytvoření nového regionálního ředitelství. Mezi další dodavatele skupiny AXA patří také dodavatelé kancelářských potřeb, tonerů, reklamních předmětů a různých prospektů, dodavatel pojistných smluv a pojistných podmínek v papírové formě, dodavatel IT služeb či poštovních služeb. V neposlední řadě je také potřeba zmínit dodavatele internetových služeb či program výhodného volání O₂ Family, jež mohou využívat všichni zaměstnanci a spolupracovníci skupiny AXA v ČR.

Hrozba substitutů

Substituty neboli produkty a služby nahrazující ty stávající se v odvětví pojišťovnictví nedají tak přesně definovat, jako je tomu např. ve výrobních podnicích. Substitutem mohou být

na tomto trhu např. různé kombinace ochrany rizik a spoření neboli investiční složky. Je totiž možné obě tyto složky spojit do jedné, nebo vytvořit takovou variantu, kdy budou rizika a investice pojaty zvlášť. V současnosti však na trhu tato možnost již existuje, jedná se o investiční životní pojištění nebo o kombinaci rizikového životního pojištění a pravidelného investování. Dalším substitutem, tentokrát z oblasti neživotního pojištění, může být např. kombinace pojištění nemovitosti, domácnosti a občanské odpovědnosti na jedné pojistné smlouvě. Mnoho pojistitelů totiž tato pojištění nabízí každé zvlášť. Jednoznačným substitutem k penzijnímu připojištění je např. program pravidelného investování. Rozdíly mezi těmito produkty spočívají v tom, co klientovi přináší z hlediska finančního zhodnocení prostředků. U penzijních produktů jsou největším přínosem pro klienty státní příspěvky. Na druhou stranu procentuální zhodnocení prostředků vložených do penzijního produktu je téměř zanedbatelné. Dalo by se říci, že vystačí akorát na pokrytí inflace, někdy však ani to. Naproti tomu zhodnocení u investičních produktů je mnohonásobně vyšší a tím pádem pro klienty i mnohem zajímavější a efektivnější.

Jako substitut v odvětví pojišťoven mohou mnozí lidé chápat také dostatečnou prevenci z jejich strany, aby případným nečekaným událostem co nejvíce předešli. Konkrétně se může jednat např. o pořízení bezpečného automobilu, včetně dostatečného množství airbagů nebo o dobré zabezpečení bytu či domu v podobě bezpečnostních zámků, bezpečnostních dveří či pevných závor umístěných na vchodových dveřích, kvůli případnému vloupání. Alternativní ochranou před případnými požáry mohou být např. různé alarmy, detektory kouře či samočinná sprechová hasicí zařízení neboli sprinklery. Vůči cestovnímu pojištění může být jako substitut chápáno např. očkování proti různým virům a nemocím, se kterými mohou klienti v dané zemi přijít do styku či přísné dodržování pravidel týkajících se např. horolezectví, adrenalinových sportů, potápění nebo vysokohorské turistiky. Jedním pojmem vystihujícím všechna výše uvedená opatření je prevence. To znamená, že alternativou neboli substitutem k pojištění mohou být různá preventivní opatření.

Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Z této analýzy vyplývá jako hrozba a zároveň příležitost konkurence. Co se týče hrozby ze strany potenciálních konkurentů na českém pojistném trhu, tak ta není příliš veliká. Naopak konkurenci již působící na českém trhu pojištění je dobré si pohlídat. Je zde příležitost zvýšit povědomí o značce AXA a její popularitu díky kvalitním a neustále inovovaným produktům, jež skupina AXA v rámci svého portfolia nabízí a prodává. Ruku v ruce s tímto předpokladem

jde samozřejmě i růst tržního podílu. Je zde také prostor pro vytvoření zcela nových produktů, jež by společnost odlišily od konkurence a rozšířily by tak její dosavadní klientelu.

4.2.2 Model šesti sil podle Grovea

Jedná se o modifikovaný model pěti sil, jenž Grove doplnil o sílu komplementářů. Komplementáři jsou v tomto významu chápáni jako podniky či společnosti, jejichž činnost je určitým způsobem závislá na činnosti skupiny AXA a naopak. Mezi společnostmi, které jsou alespoň z části závislé na skupině AXA nebo jsou s ní nějakým způsobem spjaty, jsou např. cestovní kanceláře a cestovní agentury. Součástí každého zájezdu či pobytu je totiž cestovní pojištění. Cestovní kanceláře a agentury mají většinou na tyto služby smlouvu se soukromou pojišťovnou. Skupina AXA navíc v rámci cestovního pojištění, stejně jako u ostatních pojistných produktů, nabízí asistenční služby na vysoké úrovni v ceně pojištění.

Dalším příkladem komplementáře skupiny AXA jsou smluvní autoservisy. Činnost těchto autoservisů sice není na činnosti AXA závislá, ale tato vzájemná spolupráce rozhodně přispívá ke zvýšení hospodářských zisků jednotlivých autoservisů. Dalo by se říci, že činnost dceřiné společnosti AXA Assistance poskytující asistenční služby všeho druhu, je svým způsobem na činnosti pojišťovny AXA závislá. A to i přes to, že se jedná o samostatně fungující společnost nabízející a prodávající své služby různým společnostem a institucím. Jedná se totiž o jednu z hlavních dceřiných společností skupiny AXA nejen v ČR, ale i po celém světě, jejíž služby jsou nabízeny a prodávány v rámci celé produktové linie životního a neživotního pojištění. Z určité části je zde také propojenost skupiny AXA s jejími partnerskými společnostmi, jako je např. UniCredit Bank nabízející úvěrové a hypoteční služby a Wüstenrot poskytující služby ve formě stavebního spoření.

Druhou změnu, kterou Grove v tomto modelu provedl, bylo nahrazení pojmu „substituty“ pojmem „zásadní změna podnikání“. Z čehož vyplývá, že skupina AXA může prodávat stejné produkty a služby, ale pouze změnit systém prodeje či distribuci. V posledních dvou letech došlo v AXA mimo jiné ke zkvalitnění systému prodeje. Podstatou této změny bylo celkové zlepšení v oblasti komunikace a práce s klientem. Celý proces byl např. urychlen díky digitalizaci návrhu pojistné smlouvy, přezkoumání zdravotního stavu klienta a následného sepsání pojistné smlouvy, které je navíc doplněno o elektronický podpis prostřednictvím podpisového tabletu neboli signpadu. Stejně tak došlo ke zlepšení prvotního jednání

s klientem. Finanční poradci AXA mají k dispozici tzv. „plán 360°“, pomocí něhož mohou získat kvalitnější a přehlednější informace o klientovi a na základě něho mu pak nabídnout řešení jeho situace tzv. „na míru“. Díky němu také mohou klientovi lépe vysvětlit důsledky určitých nenadálých situací, které ho mohou v životě potkat, případně je možné tyto situace pro lepší představu vyčíslit a graficky vyobrazit. V neposlední řadě je třeba zmínit i zkvalitnění následného servisu klientů. Podstatou servisu je klienta jednou až dvakrát do roka kontaktovat a zjistit, zda se u něj něco nezměnilo, např. změna bydliště, koupě domu či auta, narození dítěte, rekonstrukce bytu, mateřská dovolená, nové zaměstnání či hypotéka. Na základě toho, zda je potřeba něco aktualizovat neboli uvést na pravou míru, je domluvena schůzka v rámci níž jsou klientovi např. poskytnuty informace či provedeny potřebné změny na pojistných smlouvách. Změny v distribuci se skupina AXA snaží vykonávat neustále. Jedná se např. o rozšíření poboček interní sítě v rámci celé ČR.

Zhodnocení modelu šesti sil podle Grovea

Na základě tohoto modelu plyne pro skupinu AXA příležitost ve formě rozšíření spolupráce s dalšími společnostmi a firmami, ať už na trhu pojistném nebo ve zcela jiných odvětvích trhu. Příležitostí mohou být také další změny v distribuci, ať už se jedná o způsob distribuce, např. elektronicky, nebo o rozšíření distribuce na základě zvýšení počtu poboček v rámci ČR.

4.2.3 Analýza konkurentů

Smyslem analýzy konkurentů je určit přímé, nepřímé a potenciální konkurenty, ale také konkurenty v zárodku. Přímým konkurentem pro skupinu AXA nejsou jen veškeré pojišťovny působící na českém pojistném trhu, ať už s větším či menším tržním podílem, ale především pojišťovací makléřské společnosti neboli externí síť skupiny AXA. Mezi největší makléřské společnosti spolupracující se skupinou AXA patří např. Partners, Broker Consulting, Swiss Life, Fincentrum a Data Life. I když makléři patří do obchodní sítě společnosti, jsou pro ni zároveň konkurentem. Princip činnosti makléřských společností spočívá v tom, že svým klientům nabízejí nejen produkty a služby skupiny AXA, ale také produkty ostatních pojišťoven na trhu. Jsou de facto zprostředkovateli pojistných produktů všech pojišťovacích společností na trhu. Proto jsou makléři skupinou AXA vnímáni nejen jako partneři, ale také jako konkurenti.

Nepřímými konkurenty skupiny AXA jsou např. banky nabízející v rámci svých služeb mimo jiné i pojistné produkty, tzv. bankopojištění. Mezi bankovní instituty poskytující svým klientům pojištění různého typu patří např. ČSOB pojišťovna, Komerční pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny či NN Životní pojišťovna. Tyto banky jsou pro skupinu AXA nepřímým konkurentem z toho důvodu, že jejich primárním cílem je prodej bankovních produktů, jako jsou úvěry, hypotéky, zřízení bankovních účtů, ať už soukromých nebo podnikatelských či různé spořicí a investiční produkty. Pojištění, které banky v rámci svých produktů nabízejí, slouží např. k zajištění úvěrů a hypoték, k ochraně bankovního účtu proti jeho zneužití či nabourání se do něj, ať už v rámci ČR nebo zahraničí. Současným trendem bankovních institucí je rozšiřování portfolia služeb o služby pojišťovací. Mnoha klientům připadají tyto pojistné produkty nabízené bankou zajímavé, především díky nižším cenám. Bohužel ale kvalita těchto produktů mnohdy pokulhává za produkty nabízenými čistě pojišťovacími společnostmi, neboť neobsahují dostačující krytí různých pojistných událostí pro klienty a jejich nejbližší. A pokud tato krytí obsahují, tak mnohdy pouze za určitých podmínek.

Potenciálním konkurentem pro skupinu AXA mohou být např. makléři a jejich společnosti v případě, že se rozhodnou portfolio jimi nabízených služeb nějakým způsobem modifikovat či doplnit. V současnosti je tomu tak, že makléřské společnosti prodávají produkty jiných pojišťoven, jež jsou určitým způsobem poupraveny, avšak podstata produktu je stále stejná. Důležité je ale zmínit, že makléřské společnosti nemají v rámci podniku vlastní úsek navrhující a vytvářející nové pojistné a investiční produkty, které by mohly prodávat. Proto si své produkty musejí nechat navrhnout a zpracovat někým jiným, např. skupinou AXA. Ze strany makléřských společností by kromě modifikace portfolia mohlo dojít např. k vytvoření výše uvedeného pracovního úseku, což by vedlo ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Potenciálním konkurentem tak může být každý, kdo se rozhodne nabízet v rámci svého portfolia pojistné produkty, ať už v oblasti životního nebo neživotního pojištění, či produkty investičního a spořicího charakteru.

Konkurenty v zárodku jsou myšleny všechny nově vznikající společnosti působící na českém pojistném trhu, ale i na trhu bankovních služeb. V současnosti nemá skupina AXA žádné zprávy o tom, že by mělo k něčemu takovému v brzké době dojít. Každopádně není na škodu jednou za čas provést průzkum trhu, aby se zamezilo případnému šoku způsobeného nově operujícími společnostmi na trhu pojištění.

Každá pojišťovací společnost má své silné a slabé stránky. Pojišťovna Kooperativa např. dokáže skupině AXA konkurovat v oblasti neživotního pojištění, konkrétně v pojištění motorových vozidel. Na druhou stranu v oblasti životního pojištění nedosahují její produkty takové kvality jako produkty skupiny AXA. Většina pojišťoven se také oproti skupině AXA zaměřuje na pojištění podnikatelských subjektů, kam se řadí např. pojištění firemních objektů, pracovních strojů, flotil aut či pojištění odpovědnosti za škody způsobené při výkonu povolání, neboť AXA je pojišťovnou rodinného charakteru. Mezi faktory ovlivňující výhody a nevýhody konkurentů patří např. faktory tržní či technologické. Jak bylo zmíněno výše v Porterově modelu pěti sil, Česká pojišťovna si drží tržní podíl ve výši 25 %. Z toho jasně vyplývá výhoda ve formě velkého pojistného kmene a široké klientely. Kooperativa je na tom se svojí výhodou obdobně jako Česká pojišťovna, protože i ona disponuje léty vytvořenou širokou klientelou. Skupina AXA kromě svých kvalitních produktů v oblasti životního a neživotního pojištění disponuje také výhodou v oblasti technologie, ale i v oblasti celého procesu zpracování pojistných smluv a následného servisu klientů.

Zhodnocení analýzy konkurentů

Jedinou velkou hrozbou vyplývající z analýzy konkurentů je silná konkurence na trhu pojištění vzniklá na základě mnohaletého působení na území českého státu. Další hrozbou může být případné osamostatnění makléřských společností od svých partnerů a následné vytvoření nových pojišťovacích společností nezávislých na ostatních z důvodu vývoje a tvorby pojistných a investičních produktů. Jedná se tedy o hrozbu ze strany potenciálních konkurentů. Příležitost na druhou stranu spočívá v nabídce inovovaných a modifikovaných produktů, jež ostatní pojišťovací společnosti nenabízejí. Tím je myšlena příležitost ve smyslu vývoje nových produktů.

4.2.4 Analýza konkurenčního postavení

Smyslem této analýzy je zhodnotit konkurenční pozici dané strategické podnikatelské jednotky, v tomto případě konkurenční pozici skupiny AXA na českém pojistném trhu. Existuje pět stupňů hodnocení konkurenční pozice: světová třída, konkurenční pozice, pozice vyžadující zlepšení, pozice mající vážné nedostatky a neživotaschopná pozice. Konkurenční pozice skupiny AXA je na úrovni pozice světová třída. I přes to, že na trhu pojištění v České republice působí společnosti s výraznějším tržním podílem, než jakým disponuje

skupina AXA, dokáže tato společnost konkurovat pojišťovacím a investičním společností na mezinárodní úrovni, neboť patří mezi největší pojišťovny na světě. Ke globálním společnostem, jimž AXA konkuruje v mnoha ohledech, patří např. pojišťovna Allianz či pojišťovna AEGON. Z toho vyplývá, že by mohla být skupina AXA, z hlediska tržního podílu na českém pojistném trhu, hodnocena jako firma s konkurenční pozicí, neboť na českém trhu působí několik pojišťoven držících si tržní podíl na vyšší procentuální úrovni, např. Česká pojišťovna, Kooperativa, Allianz, Generali, Pojišťovna České spořitelny či Česká podnikatelská pojišťovna. Z globálního hlediska je však její konkurenční pozice hodnocena na úrovni světové třídy.

Dále je potřeba zmínit kritické faktory úspěšnosti, které výrazným způsobem ovlivňují např. ziskovost v daném odvětví. Jedná se o faktory důležité z pohledu zákazníka, neboť právě na jejich základě se klienti rozhodují, zda určitý produkt koupí či nikoliv. Kritickým faktorem úspěšnosti skupiny AXA je např. nízká nákladovost investičních produktů. AXA v rámci svého portfolia nabízí investiční životní pojištění, jehož nákladovost je v porovnání s typově stejnými produkty ostatních konkurenčních společností výrazně nižší. Nákladem pro klienta pojišťovny v rámci pojistné smlouvy samozřejmě nejsou pouze poplatky, ale také pojistné či-li cena jednotlivých připojištění, např. pojištění trvalých následků úrazu, invalidity, pracovní neschopnosti, denního odškodného, hospitalizace, závažných onemocnění či pojištění pro případ smrti. Ceny výše zmíněných tarifů nabízejících pojišťovnou AXA v rámci investičního či rizikového životního pojištění jsou přinejmenším srovnatelné, ne-li nižší.

Dalším kritickým faktorem úspěšnosti skupiny AXA je kvalita celého procesu komunikace s klientem. Tato kvalita je podpořena nejen ze strany digitalizace pojistných smluv a možnosti elektronického podpisu, ale také díky profesionálnímu přístupu ke klientům ze strany všech finančních poradců skupiny AXA. Výsledkem kvality celého procesu práce s klientem je nižší stornovost pojistných smluv, lepší a pro klienta výhodnější propojištěnost, ale i delší doba trvání pojistných smluv. Kvalitou produktu jsou chápány také parametry určitého produktu. Příkladem mohou být tarify neboli jednotlivá připojištění na životních smlouvách, jež skupina AXA nabízí téměř jako jediná na českém pojistném trhu. Řeč je např. o tarifu invalidita, který zahrnuje všechny stupně invalidity – první, druhý i třetí, nebo také o počtu diagnóz obsažených v komplexním balíčku závažných onemocnění. V neposlední řadě je

potřeba zmínit služby kompletního poradenství a následného servisu klientů, což je de facto jeden z nejdůležitějších kritických faktorů úspěšnosti v rámci skupiny AXA.

Zhodnocení analýzy konkurenčního postavení

Podobně jako u analýzy konkurentů i z této analýzy plyne pro skupinu AXA příležitost v podobě inovace produktového portfolia, nebo také inovace v oblasti distribuce produktů, např. prostřednictvím digitalizace vztahující se na všechny pojistné a investiční produkty. Díky nízké nákladovosti pojistných smluv plyne z této analýzy pro skupinu ještě jedna příležitost, a to částečné přetažení klientů od konkurence na svoji stranu.

4.3 Konkurenční strategie finanční skupiny AXA

V této podkapitole bude popsána konkurenční strategie zvolená skupinou AXA, pomocí které chce dosáhnout předem stanovených cílů. Mezi základní konkurenční strategie patří Porterovy generické strategie a Ansoffova matice čtyř strategií. Díky těmto strategiím může být výrazným způsobem pozměněna struktura a atraktivita odvětví.

4.3.1 Generické strategie podle Portera

Na základě konkurenčních výhod byly stanoveny tři generické strategie, jejichž primárním úkolem je zvýšit tržní podíl dané společnosti. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, strategii diferenciací a fokus neboli strategii zacílení. Skupina AXA následuje strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech. Cílem této společnosti je své náklady co nejvíce minimalizovat z důvodu zvýšení atraktivity produktů nabízených v rámci portfolia společnosti pro klienty všech věkových kategorií, ale také kvůli dosažení vyšších zisků.

Skupina AXA se snaží své náklady snižovat např. prostřednictvím digitalizace pojistných smluv a celé komunikace s tím související. V předchozích kapitolách je zmíněno, že AXA byla jednou z prvních pojišťoven, které začaly své pojistné smlouvy uzavírat elektronicky, navíc také s elektronickým podpisem prostřednictvím signpadu. A to nejen z globálního hlediska, ale také na českém pojistném trhu. Tento krok učiněný v rámci celé skupiny AXA má pozitivní dopady nejen na životní prostředí, ale především na výrazné snížení celkových nákladů společnosti.

Dalším krokem výrazně přispívajícím ke snížení nákladů společnosti bylo zřízení vlastních Assessment center a školicích středisek. Assessment centrum má za úkol vybrat z účastníků výběrového řízení ty nejlepší. Jedná se o metodu založenou na pozorování jednotlivých účastníků výběrového řízení v různých modelových situacích a porovnání jejich znalostí, schopností a dovedností s požadavky na konkrétní pracovní pozici. Ve skupině AXA to funguje takovým způsobem, že nejprve musí každý zájemce o pracovní pozici absolvovat pohovor u svého budoucího nadřízeného nebo jiné kompetentní osoby, a ten ho pak na základě svého uvážení pošle či nepošle do druhého kola výběrového řízení, které probíhá právě ve výše zmíněných Assessment centrech.

Druhé kolo výběrového řízení probíhá obdobným způsobem jako to první, avšak odborněji. Přeci jen jsou tato centra k těmto účelům stvořená a tudíž i její pracovníci jsou specialisté na svém místě. Následně pak dojde k vyhodnocení účastníka ve formě závěrečné zprávy, obsahující jeho silné a slabé stránky, možný potenciál rozvoje, ale i jeho nedostatky a překážky pro budoucí povolání, na jejichž odstranění či zmírnění je potřeba zapracovat. Dříve si skupina AXA na tyto činnosti najímala odborníky z externích firem, ale v rámci úspor celkových nákladů došlo k vytvoření vlastních Assessment center. Stejně to bylo i se školicími středisky. Kdysi mívala skupina AXA smlouvu s externím partnerem zabývajícím se školením budoucích zaměstnanců a spolupracovníků dle požadavků konkrétní organizace. V současnosti je tomu ve skupině AXA tak, že jakmile dojde ke schválení budoucích finančních poradců či zaměstnanců z pohledu Assessment centra, musejí všichni projít základním školením potřebným pro výkon dané pracovní pozice.

Jednotlivé části školení vedou zkušení poradci a odborníci v různých oblastech produktů nabízených skupinou AXA. Školení probíhá ve formě dvou čtyřdenních turnusů s týdenním odstupem. Úkolem školitelů je poskytnout všem nováčkům dostatek informací, materiálů a příkladů z praxe. V průběhu školení také dochází k navazování nových kontaktů s budoucími kolegy a především ke stmelování kolektivu. Už jenom z tohoto důvodu je školení vedené skupinou AXA pro každého budoucího finančního poradce efektivnější než kdyby probíhalo v rámci externích školicích středisek. Díky tomu ale také došlo k významnému snížení nákladů v této oblasti.

Dalším způsobem, jakým se skupina AXA rozhodla snížit své celkové náklady, bylo přehodnocení v oblasti rozpočtů jednotlivých regionálních ředitelství. Každé ředitelství má

k dispozici rozpočet neboli budget, který lze použít k financování různých aktivit pořádaných v rámci regionu. Tyto finance jsou určeny např. na různé motivační akce pro finanční zprostředkovatele, na propriety pomáhající finančním poradcům v obchodní činnosti, na prezenty pro klienty, firemní večírky či zprostředkování marketingové kampaně na regionální úrovni. Došlo tedy k úpravě toho, na co mohou být tyto finanční prostředky použity. Stejně tak došlo ke změnám ve vyplácení odměn finančním zprostředkovatelům, jež jsou v adaptačním období. Podstatou je, aby byly odměny vypláceny úměrně k výkonu odvedenému ze strany poradce, tzv. efektivně.

Mimo jiné byla také provedena optimální restrukturalizace zaměstnanců, tzn., že došlo k úpravě počtu zaměstnanců v určitých úsecích společnosti, opět kvůli zefektivnění, neboť došlo i ke změnám v jednotlivých úkonech a činnostech těchto zaměstnanců právě díky digitalizaci apod. Postupem času také přešli finanční poradci skupiny AXA z hlavního pracovního poměru na OSVČ. Díky tomu došlo k výraznému snížení nákladů z hlediska sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem za zaměstnance. V neposlední řadě je zde také snížení nákladů z důvodu změny pronajímaných prostor pro účely kanceláří, poboček či regionálního ředitelství. V rámci úspor byly pobočky přesunuty do méně nákladných prostor.

Zároveň ale skupina AXA nebere na lehkou váhu ani konkurenční výhodu v podobě diferenciací. De facto každá pojišťovací společnost se snaží své produkty a služby nějakým způsobem modifikovat a inovovat, aby je odlišila od těch konkurenčních. Pojišťovna AXA např. nabízí v rámci životního i neživotního pojištění bezplatné, případně za symbolický poplatek, asistenční služby všeho druhu. Dále je zde např. výhodný bonusový systém pro klienty či jednotlivé tarify a rozsah krytí pojistných událostí.

4.3.2 Ansoffova matice čtyř strategií

Tato matice umožňuje firmám vybrat si jednu ze čtyř možných strategií, podle toho s jakým výrobkem a na jaký trh hodlá vstoupit. Na výběr má každá společnost z těchto strategií – strategie proniknutí na trh, strategie rozvoje trhu, strategie diverzifikace a strategie nového výrobku. Skupina AXA působí na trhu pojištění a na trhu investic. V současnosti není známo, že by se chystala rozšířit své obzory v podobě působení na novém trhu. Díky tomu došlo

k zúžení výběru strategie, a to na strategii proniknutí na trh a strategii vývoje nového výrobku. Je možné říci, že skupina AXA prosazuje svým způsobem obě tyto strategie.

Strategie proniknutí na trh spočívá v tom, že společnost nabízí svůj stávající produkt či službu na stávajícím trhu, tzn., že v rámci prodeje nedochází ke změně, neboť tato strategie společnosti přináší dostatečné zisky a zároveň zde existuje možnost zvýšení prodeje těchto produktů. Skupina AXA nabízí nejen produkty životního a neživotního pojištění, ale také investiční produkty, které si na současném pojistném trhu vedou dobře, proto bude v jejich prodeji nadále pokračovat. Cílem je zvýšit užití těchto produktů a služeb u stávajících klientů, nabídnout pojistné produkty skupiny AXA klientům, jež doposud využívali služeb konkurence a rozšířit tak jejich obzory v odvětví pojištění, ale také získat si důvěru potenciálních klientů, kteří v minulosti pojistné produkty vůbec nepoužívali, nabídnout jim kompletní finanční poradenství a vytvořit pojistný produkt na míru pro ně.

Strategie vývoje nového výrobku je strategií diverzifikační, neboť společnost posílá na stávající trh zcela nový produkt nebo produkt inovovaný. AXA postupem času inovuje každý produkt, který v rámci svého portfolia nabízí, ať už se jedná o investiční produkty nebo produkty životního a neživotního pojištění. Součástí takové inovace je i změna názvu konkrétního produktu. Musí se však jednat o změnu většího rozsahu. Příkladem může být pojištění staveb a domácností, které dříve neslo název Domov, a v současnosti jsou tato pojištění zahrnuta v produktu Domov IN. U tohoto produktu došlo k výrazným úpravám týkajících se jednotlivých připojištění. V rámci produktu Domov si klienti jednotlivá připojištění a pojistné částky volili a u produktu Domov IN jsou klientům nabídnuta všechna připojištění, obsažená ve třech balíčcích lišících se rozsahem krytí pojistných událostí. Klient si pouze vybere jeden ze tří balíčků – MINI, KLASIK, MAXI, a na základě dalších parametrů, jako je poštovní směrovací číslo, zastavěná či užitná plocha v m² nebo výše spoluúčasti, mu je vyčísleno pojistné, které by pojišťovně AXA za tento typ pojištění zaplatil v případě uzavření pojistné smlouvy. Novinkou platnou od 1. 6. 2016 je modifikované pojištění občanské odpovědnosti, které lze sjednat samostatně nebo jako součást pojištění bydlení. Změny se promítnou v odstranění sublimitů plnění pro nejběžnější typy odpovědnosti, tzn., že se bude plnit do výše základního limitu, dále v navýšení základního limitu plnění u varianty STANDARD či v přidání nového rizika. Stejně tak asistenční služby nabízené bezplatně u produktu Domov IN budou inovovány. Konkrétně tak, že budou přidány služby deratizace, dezinfekce a dezinsekce.

4.4 Interní analýza

Úkolem interní analýzy je definovat zdroje a schopnosti společnosti neboli prozkoumat její vnitřní prostředí. Nejprve si společnost musí stanovit zdroje, které má k dispozici a poté provést jejich analýzu. Zdroje je možné rozdělit do čtyř základních skupin – fyzické neboli hmotné zdroje, lidské, finanční a nehmotné zdroje.

Skupina AXA nedisponuje téměř žádnými fyzickými zdroji většího objemu či rozsahu, jakou jsou budovy, stroje či automobily. Jedná se společnost nabízející a prodávající služby, nikoliv o výrobní podnik, tudíž stroje nevlastní de facto žádné. Budovy a prostory, v nichž má skupina AXA svoje kanceláře, pobočky či centrálu pro celou ČR, jsou pouze pronajaty od jiných zprostředkovatelů. Mnoho finančních poradců využívá ke své práci automobil, ovšem jedná se o jeho soukromý majetek, neboť každý zprostředkovatel pracuje jako OSVČ, proto není možné je řadit k fyzickým zdrojům skupiny AXA. Čím společnost rozhodně disponuje, jsou lidské zdroje. V rámci společnosti působí mnoho zaměstnanců a spolupracovníků na různých pozicích, ať už se jedná o generálního ředitele, vedoucího úseku interního prodeje, „KAMy“, regionální ředitele, ředitele agentur, manažery obchodních skupin, finanční zprostředkovatele senior, finanční zprostředkovatele, zprostředkovatele, pracovníky call center či zaměstnance jednotlivých úseků interní sítě.

Kapitálové zdroje skupiny AXA jsou rozloženy mezi jednotlivé odnože skupiny AXA a její dceřiné společnosti. Nehmotnými zdroji jsou myšleny např. licence, patenty či technologie. Mezi nehmotné zdroje skupiny AXA patří počítačový program sloužící k tvorbě návrhů, sepisování a uzavírání pojistných smluv, dále také mobilní aplikace v chytrých telefonech umožňující finančním poradcům rychlejší komunikaci s potenciálními klienty či interní webové stránky sloužící pro obchodní činnost poradců, ale i ke komunikaci s ostatními složkami společnosti.

4.4.1 Hodnototvorný řetězec

Smyslem je zkoumání činností podniku a jejich následné rozdělení dle významnosti, aby mohla společnost lépe porozumět svým nákladům a jejich vývoji. Slouží také k rozdělení stávajících či potenciálních zdrojů. Za pomoci hodnototvorných funkcí společnost vytváří hodnotu, jež je měřena množstvím peněz, které jsou klienti ochotni za daný produkt

či službu zaplatit. Skupina AXA nabízí v rámci svého portfolia pojistné a investiční produkty neboli pojištění a investice. Ovšem velké množství lidí by bylo rádo, kdyby pojištění bylo levné nebo zadarmo, aby pokrylo všechna rizika a v co největším rozsahu. A co se týče investic, tak je jejich představa také celkem jasná. Přáním klientů je, aby vklad byl stoprocentně garantován, výnos aby byl co nejvyšší a riziko co nejmenší. Na základě takových předpokladů by šla hodnota produktů stanovit velmi obtížně. Tato fakta jsou sice dost nadsazená, ovšem někteří klienti si toto opravdu myslí a přejí.

Hodnota produktů a služeb nabízených skupinou AXA je samozřejmě vyšší než náklady, které na jejich vytvoření byly vynaloženy, proto je skupina AXA zisková. Aby byla společnost zisková, musí vyrábět své produkty s nižšími náklady než konkurenční pojišťovna nebo je musí vyrobit tak, aby je výrazně odlišila od těch konkurenčních. Jak je uvedeno v kapitole „Generické strategie podle Portera“, skupina AXA využívá jako konkurenční výhodu vůdčí postavení v nízkých nákladech. Z toho vyplývá, že má v jedné nebo více hodnototvorných funkcích nějakou specifickou přednost. Hodnototvorný řetězec se skládá z primárních a podpůrných činností v rámci celé společnosti.

Primárními činnostmi jsou v rámci skupiny AXA chápány následující úkony. Nejprve je potřeba investiční nebo pojistný produkt, ať už životního nebo neživotního rázu, vytvořit. K tomu slouží úsek v interní síti zastoupený odborníky na jednotlivé druhy pojištění a investic. Ti musí nejprve daný produkt či službu navrhnout, řádně zpracovat a poté předložit managementu, který ho schválí či nikoliv. Teprve pokud je produkt řádně schválen a zařazen do portfolia společnosti, ho mohou finanční poradci začít svým stávajícím či novým potenciálním klientům nabízet. Veškeré produkty a služby, jež jsou obsaženy v portfoliu skupiny AXA, jsou finančními zprostředkovateli klientům nabízeny a v případě, že klient o daný produkt či službu projeví zájem, mu je produkt navržen a upraven na základě jeho požadavků a potřeb na míru pro něj. O všech novinkách v produktové linii se mohou klienti dozvědět prostřednictvím svých poradců, na webových stránkách společnosti, na všech pobočkách v ČR, kde jim finanční poradci rádi poskytnou kompletní informace nebo na infolince určené klientům. Nové nebo inovované produkty jsou samozřejmě představeny také v rámci marketingových kampaní probíhajících celoplošně nebo regionálně. V neposlední řadě patří mezi primární činnosti společnosti také servis klientů, který probíhá formou kontaktování ze strany poradce nebo na jednotlivých pobočkách.

Podpůrné činnosti pomáhají primárním činnostem zajistit pracovní síly, technologie, informace, ale i další funkce týkající se celé společnosti. Obstaravatelskou činností se v rámci skupiny AXA rozumí např. zajištění prostor k obchodní činnosti, zajištění kancelářských potřeb, tonerů, prospektů, reklamních předmětů, nákup tiskáren a signpadů apod. Lze sem zařadit také průzkum trhu, na jehož základě může úsek vývoje produktů navrhnout něco nového. Řízením pracovních sil je myšlen např. nábor nových spolupracovníků, ať už na pozici finanční zprostředkovatele, manažera obchodní skupiny či regionálního ředitele. Dále sem patří školení nováčků, ale také proškolení zkušených poradců, např. z důvodu inovace a modifikace stávajících produktů nebo z důvodu zavedení zcela nového produktu či služby do portfolia společnosti. Co se týče technologického rozvoje, tak ten patří ve skupině AXA aktuálně mezi priority. Jak je zmíněno v kapitolách výše, skupina AXA zavedla v rámci celé skupiny digitalizaci pojistných smluv a celého procesu s klientem. Mezi prostředky z oblasti technologie, které poradci dennodenně využívají k obchodní činnosti a které jim jejich práci usnadňují, patří počítačový program sloužící k návrhu a uzavření pojistné smlouvy, mobilní aplikace pro rychlejší vyřízení požadavků klientů zadané skrze webové stránky společnosti či podpisový tablet neboli signpad sloužící k elektronickému podpisu smlouvy.

Infrastruktura společnosti spojuje primární a podpůrné činnosti dohromady. Každé regionální ředitelství skupiny AXA má svou vlastní asistentku, která je v podstatě srdcem pobočky. Asistentka pomáhá zajišťovat nejen podpůrné, ale i primární činnosti. Zařizuje potřebné materiály pro finanční poradce, zadává pojistné smlouvy do systému, poskytuje poradcům potřebné informace o klientech a jejich uzavřených smlouvách, vyřizuje poštu, příjem zboží a případné reklamace, zajišťuje komunikaci mezi ředitelstvím a vedením společnosti atd. Infrastrukturou se v rámci skupiny AXA myslí mimo jiné vedení účetnictví napříč celou společností v rámci ČR, tvorba plánů do budoucích let, vedení a řízení společnosti, ale také tvorba, řízení a kontrola rozpočtů pro jednotlivé regiony či zajištění legislativních a právních činností.

Zhodnocení hodnototvorného řetězce

Silnou stránkou finanční skupiny AXA jsou např. nižší náklady v rámci celého procesu uvnitř společnosti. Jedná se o náklady vynaložené na zpracování pojistných smluv a komunikaci s klientem, dále jsou tím myšleny náklady na energie, zaměstnance, pronájmy nebytových prostor, ale také náklady na výběrová řízení prostřednictvím vlastního Assessment centra.

Patří sem také snížení nákladů z důvodu efektivnějšího nakládání s jednotlivými rozpočty. Ke snížení nákladů došlo také díky zřízení vlastních školicích středisek. Z toho vyplývá, že silnou stránkou skupiny není jen nižší nákladovost uvnitř podniku, ale také vlastní Assessment centrum a školicí střediska. Další silnou stránkou finanční skupiny AXA je kvalitní poradenství a servis klientů, technologie a digitalizace, vlastní asistenční společnost či silná světová značka na trhu pojištění a investic. Silnou stránkou je i kvalita nabízených pojistných a investičních produktů, z čehož vyplývá i slabá stránka v podobě vyšších cen za jednotlivá pojištění. Další slabou stránkou je menší zastoupení finanční skupiny v rámci ČR v podobě nižšího počtu poboček.

4.4.2 McKinseyho model „7S“

Smyslem tohoto modelu je poukázat na složitost zavedení organizační změny v rámci celé společnosti. K zajištění úspěšnosti implementované změny je potřeba vzít v úvahu sedm faktorů – strategii, strukturu, systémy, styl práce vedení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. Podstatou modelu je zkoumat všechny faktory zároveň, neboť jsou vzájemně propojeny.

Strategie skupiny AXA říká, že stanovených cílů a vize dosáhne především tím, že bude nabízet kompletní poradenství prostřednictvím svých finančních poradců, kvalitní produkty poskytující klientům maximální ochranu a servis klientů na bezkonkurenční úrovni. Strategií společnosti je také naslouchání přáním a potřebám, nejen stávajících, ale i potenciálních klientů. Na základě pravidelného průzkumu trhu může skupina AXA lépe reagovat na příležitosti a hrozby, a to jak na trhu pojistném, tak i na trhu investic.

Strukturou je chápáno uspořádání společnosti z hlediska organizační struktury. Organizační struktura skupiny AXA, která je popsána v podkapitole uvedené výše, je poměrně plochá. K vedení společnosti v rámci ČR patří generální ředitel, ředitel úseku prodeje, vedoucí úseku interního prodeje, ale i zaměstnanci pomáhající managementu. Patří sem také jednotlivé útvary a jejich úseky. Dále jsou v organizační struktuře „KAMové“, kteří mají na starost interní síť v Čechách a na Moravě, jež je rozdělena do 13 regionů: Praha – Lazarská, Praha – Vinohradská, Moravskoslezský kraj, Brno – Trinita, Brno – Josefská, Olomoucký kraj, Region Vysočina, Východní Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Ústecký kraj a Liberecký kraj. Každý tento region má své regionální ředitelství

a několik dalších kanceláří umístěných v rámci celého regionu. Organizační struktura jednotlivých ředitelství je také dosti plochá. Regionální ředitel má pod sebou ředitele agentur a manažery obchodních skupin, jejichž týmy se skládají z finančních zprostředkovatelů, finančních zprostředkovatelů senior a zprostředkovatelů. Součástí každého ředitelství je také asistentka ředitele. Vztahy mezi jednotlivými pozicemi v rámci skupiny AXA jsou velice otevřené. Všichni si navzájem pomáhají, kontrolují se a sdílejí veškeré informace.

Základním systémem pro finanční poradce AXA je informační systém Andromeda, pomocí něhož probíhá nejen komunikace uvnitř společnosti, ale také komunikace směrem ke klientům. Díky tomuto systému mohou všichni zaměstnanci, poradci a spolupracovníci AXA sledovat své pojistné smlouvy a jejich aktuální stav, plánovat si činnosti pomocí kalendáře, odesílat elektronickou poštu prostřednictvím interního e-mailu, sledovat reporty provizí, články a aktuální informace týkající se všech ve společnosti apod. Nevýhodou tohoto systému je jeho aktualizace probíhající jednou za čtrnáct dní, což poradcům jejich obchodní činnost trochu komplikuje. Dalším důležitým systémem je intranet Iason, pomocí něhož může asistentka ředitele zadávat smlouvy do systému, vyřizovat reklamace, komunikovat s ostatními složkami ve společnosti či podávat informace o klientech finančním poradcům. Přístup do tohoto systému má pouze asistentka a regionální ředitel, což je na jednu stranu dobře, ale na druhou stranu je to pro poradce komplikace z časového hlediska.

Spolupracovníci jsou v rámci skupiny AXA zastoupeni nejpočetnější skupinou a tou jsou finanční poradci. Dalšími skupinami jsou např. pracovníci call center, likvidátoři pojistných událostí, management, útvary a úseky valné hromady či nejvyšší vedení společnosti pro ČR. Každý poradce se může vypracovat de facto na kteroukoli pozici, je to čistě na něm, zda projeví zájem a vynaloží na to určité úsilí, či nikoliv. Podpora a školení poradců funguje ze strany společnosti a jejích představitelů více než dostatečně. Stejně tak motivace poradců je na vysoké úrovni, ať už ve formě finančních benefitů, či stáží v zahraničí. Samozřejmostí je také respekt poradců vůči ostatním poradcům a to napříč všemi regiony. Tím je myšleno, že si finanční poradci pomáhají, místo aby si navzájem „vykrádali“ pojistné kmeny a „lezli si do zelí“. Takové hodnoty všichni poradci, zaměstnanci a spolupracovníci skupiny AXA sdílejí.

K předním schopnostem skupiny AXA patří propracovaný nábor budoucích poradců prostřednictvím Assessment centra a následná školení těchto nováčků školiteli z řad

zkušených poradců. Školení se konají ve vybraných hotelech na vysoké úrovni s kvalitním programem plným spoustou zajímavých a důležitých informací, nejen k obchodní činnosti. Každý poradce má také k dispozici svého manažera, který mu je oporou a pomáhá mu v jeho rozvoji. Výhodou je, že se každý může se svojí prosbou, dotazem či žádostí o pomoc obrátit na kohokoliv, kdo v rámci skupiny AXA působí. Zároveň má každý poradce k dispozici zázemí a příjemné prostředí, kde se může nadále vzdělávat. Takový styl vzdělávání a práce vedení skupiny AXA prosazuje.

Zhodnocení McKinseyho modelu „7S“

Z tohoto modelu vyplývá, že silnou stránkou finanční skupiny AXA je vzájemná podpora mezi kolegy, motivační programy a benefity pro poradce či velká podpora v kariérním růstu napříč všemi pozicemi v organizační struktuře. Slabou stránkou je naopak nižší počet finančních poradců a tím pádem i nižší počet poboček. Mezi další slabé stránky patří také vyšší frekvence aktualizace informačního systému Andromeda sloužícího pro potřeby poradců či přístup do systému Iason omezený pouze na asistentku a regionálního ředitele.

4.5 SWOT analýza finanční skupiny AXA

Pomocí SWOT analýzy budou zhodnoceny veškeré silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované společnosti, které vyplývají z předchozích strategických modelů a analýz. Na základě toho dojde k vykreslení největšího problému, který by měla společnost v dohledné době začít řešit, aby si zajistila pozitivní vývoj do budoucna a lépe tak uspěla vůči konkurenci v daném odvětví (Najman, 2013).

4.5.1 Konfrontační matice

Vzhledem k tomu, že bude hodnocen větší počet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb skupiny AXA v České republice, bude muset být konfrontační matice upravena a provedena nestandardním způsobem. Nejprve budou ohodnoceny interní faktory (viz tabulka 9), poté externí faktory (viz tabulka 10) a následně bude vytvořena souhrnná tabulka obsahující konfrontační matici (viz tabulka 11). Výsledkem bude vyhodnocení největšího problému, ale také největšího pozitiva skupiny AXA.

Tabulka 9 – Hodnocení interních faktorů

Interní faktory		
Pořadové číslo	Silné stránky	Hodnocení
1	silná světová značka	+ +
2	kvalita pojistných a investičních produktů	+ + +
3	technologie a digitalizace	+ + +
4	vlastní asistenční společnost	+ +
5	vlastní Assessment centrum a školicí střediska	+
6	kvalitní poradenství a klientský servis	+ +
7	nižší nákladovost pojistných a investičních smluv	+
8	motivační programy a benefity pro poradce	+
Pořadové číslo	Slabé stránky	Hodnocení
1	vyšší ceny pojistných produktů	- -
2	nižší počet poboček (nižší pokrytí v ČR)	- - -
3	nižší počet finančních poradců	- -
4	vyšší frekvence aktualizace informačního systému	-
5	omezen přístup k databázi klientů	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 – Hodnocení externích faktorů

Externí faktory		
Pořadové číslo	Příležitosti	Hodnocení
1	inovace v technologii a digitalizaci	++
2	nízká penetrace pojištění	+
3	zvýšení tržního podílu zvýšením povědomí o značce	+
4	rozšíření působnosti expandováním do dalších měst	+++
5	inovace produktů a rozšíření portfolia	++
6	inovace v distribuci	++
7	rozšíření spolupráce s podniky v jiných odvětvích	+
Pořadové číslo	Hrozby	Hodnocení
1	nezaměstnanost klientů	--
2	zvyšující se neovlivnitelné náklady	-
3	silná konkurence v odvětví	---
4	nové legislativní úpravy	-
5	rozsáhlé ekonomické krize	--
6	vznik nezávislosti makléřských společností	-

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 9 jsou uvedeny všechny silné a slabé stránky, v tabulce 10 všechny příležitosti a hrozby, jež byly v rámci strategické analýzy pomocí různých modelů zjištěny. V tabulce 11 budou vzájemně konfrontovány a ohodnoceny jednotlivé prvky pomocí škály znamének + a -.

- Pro příznivý vliv bude použito +, pro velmi příznivý vliv ++.
- Pro nepříznivý vliv bude použito -, pro velmi nepříznivý vliv --.
- Pro neutrální vliv bude použita 0.

Následně budou jednotlivá znaménka sečtena kvůli vyhodnocení důležitosti jednotlivých bodů SWOT analýzy. Nejdůležitějším údajem vyplývajícím z konfrontační matice je průsečík největšího počtu znamének -, neboť představuje největší problém, který je třeba v rámci celé skupiny řešit. Průsečík největšího počtu znamének + je také zajímavým údajem, neboť představuje zjištění, v čem je finanční skupina AXA nejlepší neboli co jí nejlépe funguje (Najman, 2013).

Tabulka 11 – Konfrontační matice skupiny AXA

		Externí faktory													
		Příležitosti							Hrozby						
Interní faktory	Silné stránky	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	Celkem
	1	++	++	++	+	++	++	+	--	-	+	0	-	0	9+
	2	++	++	0	++	+	+	+	0	-	+	0	0	+	10+
	3	++	0	+	++	+	++	0	0	-	++	0	-	+	9+
	4	0	++	+	0	+	0	+	0	-	+	0	0	++	7+
	5	0	0	+	++	+	0	0	0	-	++	+	0	++	8+
	6	++	++	+	++	0	-	0	+	0	+	0	--	+	7+
	7	+	+	++	+	+	-	0	+	-	++	0	-	+	7+
	8	+	0	+	++	0	-	0	0	-	0	0	--	+	1+
	Slabé stránky														
	1	0	--	-	-	0	-	0	--	-	--	0	-	-	12-
	2	0	--	-	+	0	+	-	0	--	--	-	0	-	8-
	3	0	-	-	0	0	+	0	0	-	--	0	0	-	5-
	4	-	-	0	0	0	--	0	0	-	0	-	0	0	6-
	5	0	-	0	0	0	--	0	0	0	0	-	-	0	5-
	Celkem	9+	2+	6+	12+	7+	1-	2+	2-	12-	4+	2-	9-	6+	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Najmana (2013)

Z konfrontační matice vyplývá, že největším problémem skupiny AXA jsou vyšší ceny nabízených pojistných produktů a v těsném závěsu následuje tento problém i nedostatek poboček skupiny AXA na území České republiky. Jednotlivé společnosti skupiny proto nebudou schopny do budoucna pokrýt rostoucí náklady související s výkonem jednotlivých činností, neboť jejich výši skupina ovlivnit nemůže, tzn., že se jedná o náklady plynoucí z vnějšího prostředí.

Na druhou stranu z konfrontační matice vyplývá, že největší předností skupiny AXA je právě kvalita nabízených produktů a služeb, ať už životního, neživotního či investičního rázu. Tento fakt by měl být do budoucna podpořen rozšířením působnosti skupiny AXA v ČR, tzn. expandováním do dalších měst na českém území. Přednostmi, jež jsou v závěsu za kvalitou produktů, jsou také technologie a digitalizace, ale i silná světová značka analyzované skupiny.

Z výsledků konfrontační matice, jež zhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby skupiny AXA v ČR, vyplývá pro finanční skupinu strategie, kterou by se měla řídit, pokud se chce do budoucna nadále rozvíjet a zvýšit tak svůj tržní podíl. Tou strategií je obranná strategie neboli strategie „min-min“ čili „WT“. Na základě konfrontační matice bylo zjištěno, že u finanční skupiny AXA převažují slabé stránky a zároveň je ohrožena okolním prostředím.

Skupina by se měla snažit své slabé stránky minimalizovat. Mezi nejzávažnější slabé stránky patří nižší počet poboček neboli slabší pokrytí v rámci ČR. Na rozdíl od konkurenčních společností, které mají své pobočky v každém větším městě, jich má skupina AXA na českém trhu pouze v řádu desítek. Na druhou stranu je nutno podotknout, že na této slabé stránce se intenzivně pracuje, např. v regionu Liberec budou do konce července 2016 otevřeny dvě nové pobočky, a to ve Vrchlabí a v České Lípě.

Další výraznější slabou stránkou jsou vyšší ceny pojistných produktů. K této slabé stránce je potřeba říci, že rozdíl mezi cenami pojistných skupiny AXA a produktů konkurenčních pojišťovacích společností není tak markantní. Jde pouze o to, že společnosti v rámci skupiny AXA nabízejí produkty vyšší kvality a oproti konkurenci uzavírají pojistné smlouvy mnohdy na základě rozdílných podmínek. Příkladem může být např. medicínský underwriting neboli posouzení zdravotního stavu klienta před jeho přijetím do pojištění. Princip tohoto faktu spočívá v tom, že většina pojišťoven přijme do pojištění de facto každého klienta, který následně platí pojistné v předem stanovené výši, za tarify, jež si na základě konzultace s poradcem vybral a pojistné částky, kterému mu byly doporučeny popřípadě na jeho žádost určitým způsobem upraveny, aniž by došlo k přezkoumání jeho zdravotního stavu a případnému stanovení výluk z pojištění. Teprve když dojde k pojistné události, je zkoumán zdravotní stav klienta. Může tak dojít k situaci, že klientovi nebude vyplaceno pojistné plnění z toho důvodu, že v době uzavření pojistné smlouvy se léčil s nějakou nemocí atd. Z toho

vyplývá, že životní pojišťovna skupiny AXA svým klientům řekne podmínky uzavření smlouvy předem, tzn., že klienti vědí, na čem jsou již při podpisu smlouvy a nemůže tak dojít k případnému zklamání a rozhořčení ze strany klienta.

Největší hrozbou pro skupinu AXA na českém území je právě silná konkurence v odvětví. Minimalizovat konkurenci půjde velmi těžce. Jediným přijatelným způsobem je následovat trendy v odvětví a zajistit si tak dostatečnou diferenciaci oproti konkurenčním produktům. Díky tomuto kroku si společnost zajistí rozšíření klientské základny a zvýšení tržního podílu.

4.5.2 Návrh řešení

Na základě výše uvedených výsledků konfrontační matice bych každé společnosti působící v rámci skupiny AXA doporučila sledovat aktuální trendy a hrozby v oblasti pojištění, jež jsou dobře zpracovány švýcarskou zajišťovnou Swiss Re formou článků na jejich oficiálních webových stránkách. Jedná se o odborné články týkající se nejen trendů v pojištění a budoucích hrozeb, ale také jsou zde uvedena zhodnocení předchozích let. Tyto reporty obsahují např. informace o objemu vyplacených pojistných plnění napříč všemi typy pojištění či kartografické materiály popisující jednotlivé kritické oblasti z hlediska přírodních katastrof. Swiss Re je jednou z největších světových zajišťoven, u níž se pojišťovny z celého světa pojišťují proti rizikům svého podnikání.

Společnosti skupiny AXA nabízejí kvalitní produkty a služby, ovšem na úkor vyšší ceny pojistného. Aby skupina AXA obstála na českém pojistném trhu a trhu investic, měla by neustále provádět nejen průzkum trhu kvůli přáním a potřebám klientů, ale především by měla sledovat svoji konkurenci a její chování v průběhu času. Je také potřeba nepolevit v inovaci a modifikaci produktového portfolia, neboť právě diverzifikované produkty a služby mohou skupině AXA zajistit rozšíření povědomí o značce a tím pádem i nárůst počtu klientů.

Zvýšení tržního podílu a dosažení vyšších zisků může skupina AXA docílit na základě rozšíření své působnosti v ČR. Dalo by se říci, že tento předpoklad je jedním z klíčových faktorů budoucích úspěchů společnosti. AXA by tak mohla lépe konkurovat největším pojišťovacím společností na českém pojistném trhu. Dobrým tahem k zajištění lepší budoucnosti společnosti je také neustálá inovace v digitalizaci jednotlivých procesů a činností v rámci celé skupiny, ale také následování technologických trendů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výsledků strategické analýzy společností působících ve finanční skupině AXA v České republice, se zaměřením na společnosti působící v oblasti pojišťovnictví a investování na finančních trzích. V teoretické části diplomové práce jsou popsány jednotlivé prvky strategické analýzy podniku, tzn. celý proces strategického řízení obsahující stanovení vize, mise, cílů, hodnot a strategie daného podniku.

Druhou částí teorie je popis strategické analýzy z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Analýza vnějšího neboli externího prostředí obsahuje několik zásadních modelů a analýz důležitých pro stanovení příležitostí a hrozeb podniku. Mezi tyto modely se řadí např. PEST analýza, analýza metodou „4C“, Porterův model pěti sil, model šesti sil podle Grovea, analýza konkurentů a konkurenčního postavení aj.

Na modely vnějšího prostředí navazují v teoretické části konkurenční strategie a jejich zevrubný popis. Dále je zde popsána analýza vnitřního neboli interního prostředí firmy a její metody, jako je např. hodnototvorný řetězec či model „7S“ podle McKinseyho. Závěrem teoretické části diplomové práce je popis SWOT analýzy a jejích prvků, důležitých pro zhodnocení celkové situace podniku, ale také konfrontační matice včetně vysvětlení principu, na kterém pracuje. Celá tato kapitola je završena popisem čtyř strategií vyplývajících z diagramu SWOT analýzy.

V praktické části diplomové práce je nejprve představena finanční skupina AXA z globálního hlediska a poté její zastoupení v rámci ČR. Součástí představení je také historie společnosti, její vize, mise, cíle, hodnoty a strategie, dceřiné společnosti, společenská odpovědnost, organizační struktura aj. Zároveň jsou zde představeny jednotlivé společnosti skupiny AXA působící na českém území.

Stěžejním úsekem praktické části diplomové práce je aplikování jednotlivých analýz a modelů popsaných v teoretické části do praxe. Výsledkem tohoto opatření je získání silných a slabých stránek působících uvnitř společnosti, ale také zhodnocení příležitostí a hrozeb působících na společnost z vnějšku. Pomocí výše uvedených modelů a analýz bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou skupiny AXA v ČR je kvalita nabízených produktů, a to jak v oblasti životního, tak i neživotního pojištění. Další významnou silnou stránkou finanční skupiny je používání

moderních technologií a digitalizace v průběhu celého procesu jednání s klientem. To znamená od vytvoření návrhu pojistné či rámcové investiční smlouvy, až po její sepsání a následný servis klienta. Silnými stránkami, jež jsou v závěsu za těmito stěžejními, je vlastní asistenční společnost, kvalitní poradenství a klientský servis či světová značka.

Nejzávažnější slabou stránkou celé skupiny na českém, ale i slovenském území, je nedostatečný počet poboček, tzn. nižší rozsah působnosti interní obchodní sítě. To je jedním z důvodů, proč konkurenční pojišťovací společnosti drží v tomto odvětví větší tržní podíl než společnosti skupiny AXA. Dalším důvodem menšího tržního podílu skupiny AXA v ČR je doba její působnosti na tomto území. Jedná se o jednu z nejmladších pojišťoven na českém území, neboť počátek jejího vzniku v rámci ČR je datován teprve k roku 2007. Česká pojišťovna je sice z hlediska tržního podílu největší pojišťovací společností v ČR, ale to jenom z toho důvodu, že na tomto území působí již od roku 1948 a že do roku 1991 si držela monopolní postavení. Nikoliv proto, že by nabízela kvalitnější, levnější či pro klienty zajímavější produkty a služby. Předpokladem zaručujícím společnosti růst do budoucna a vyšší tržní podíl v rámci odvětví je tedy rozšíření působnosti po celém území ČR. Se zvyšujícím se počtem poboček interní sítě souvisí i nárůst počtu finančních poradců, respektive jeden předpoklad je doprovázen druhým. Slabou stránkou společnosti jsou i vyšší ceny pojistných produktů a služeb, ovšem to jde ruku v ruce s lepší kvalitou nabízených produktů v rámci portfolia.

Největší příležitost pro celou skupinu tkví v rozšíření působnosti na českém území, což navazuje na výše uvedenou slabou stránku. Další neméně důležitou příležitostí pro finanční skupinu AXA jako takovou je inovace v mnoha směrech. Jedná se např. o inovaci v technologii a digitalizaci, inovaci produktů a celkového portfolia nebo také o inovaci v distribuci. Inovací v distribuci je myšlen nový způsob prodeje životního pojištění skrze webové stránky pojistitele a e-formuláře nahrazující smlouvy sepsané s finančním poradcem, ať už elektronickou nebo papírovou formou. K takovému kroku je však zapotřebí sledovat aktuální trendy v pojišťovnictví, např. prostřednictvím švýcarské zajišťovny Swiss Re.

Největší hrozbou pro skupinu AXA je poměrně velká konkurence v odvětví pojišťovnictví související především s dobou působnosti jednotlivých pojišťoven na českém území. Další hrozbou pro finanční skupinu může být případná ekonomická krize postihující de facto všechna odvětví, nejen odvětví pojišťovnictví a finančních služeb. Taková krize může

negativním způsobem ovlivnit také míru nezaměstnanosti, což je v podstatě další hrozba pro skupinu AXA, neboť finanční situace klientů výrazným způsobem ovlivňuje poptávku po pojistných produktech a celkovou ziskovost společnosti.

Jednotlivé položky, jež jsou výše uvedeny a popsány, byly následně zavedeny do konfrontační matice rozšiřující samotnou SWOT analýzu. Výsledkem konfrontační matice je doporučená strategie, kterou by se měla celá finanční skupina řídit, pokud chce svůj zisk a tržní podíl nadále zvyšovat. Jedná se o strategii obrannou neboli strategii „min-min“. Smyslem této strategie je minimalizovat nejen slabé stránky společnosti, ale také její hrozby.

Závěrem praktické části je nejen zhodnocení aktuální situace skupiny AXA v ČR, ale je zde také popsán návrh řešení do budoucna pro celou skupinu. Důležitým předpokladem pro rozvoj celé společnosti je následovat aktuální trendy v oblasti pojišťovnictví, pomocí nichž vytvoří portfolio takových pojistných produktů, jež se budou výrazným způsobem odlišovat od těch konkurenčních. Aby se mohla finanční skupina i nadále rozvíjet a zvyšovat tak svůj tržní podíl v rámci odvětví, měla by tato doporučení vzít v potaz při tvorbě dalších plánů, jejichž podstatou je upevnění pozice skupiny AXA na českém pojistném trhu a trhu investic vůči své konkurenci. Jedině tak si společnost působící v rámci celé skupiny AXA zajistí úspěch a obstojí v konkurenčním boji. Aktuální situace finanční skupiny AXA na českém trhu není v žádném případě špatná, jen je potřeba jít s dobou a neusnout na vavřínech.

Seznam použité literatury

AXA.COM a). Our locations [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.com/en/about-us/axa-world-map>.

AXA.COM b). Corporate Responsibility. *Strategy and commitments* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.com/en/about-us/corporate-responsibility-strategy>.

AXA.COM c). Who we are. *Ambition AXA* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.com/en/about-us/ambition-axa>.

AXA.CZ a). Výroční zprávy – životní pojišťovna. *Konsolidovaná výroční zpráva 2014* [online]. 2016, 7 - 404 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocní-zpravy/obsah/zivotni-pojistovna/>.

AXA.CZ b). O nás. *Investiční společnost* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/investicni-spolecnost/obsah/axa-investicni-spolecnost-a-s/>.

AXA.CZ c). Výroční zprávy – investiční společnost. *Pololetní zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocní-zpravy/obsah/investicni-spolecnost/pololetni-zprava-2015.aspx/>.

AXA.CZ d). O nás. *Penzijní společnost* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/penzijni-spolecnost/obsah/axa-penzijni-spolecnost-a-s/>.

AXA.CZ e). Výroční zprávy – penzijní společnost. *Pololetní zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocní-zpravy/obsah/penzijni-spolecnost/pololetni-zprava-2015.aspx/>.

AXA.CZ f). O nás. *Pojišťovna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/pojistovna/obsah/axa-pojistovna-a-s/>.

AXA.CZ g). Výroční zprávy – pojišťovna. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocni-zpravy/obsah/pojistovna/vyrocni-zprava-2014.aspx/>.

AXA.CZ h). O nás. *Životní pojišťovna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/zivotni-pojistovna/obsah/axa-zivotni-pojistovna-a-s/>.

AXA.CZ i). Výroční zprávy – životní pojišťovna. *Výroční zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocni-zpravy/obsah/zivotni-pojistovna/vyrocni-zprava-2015.aspx/>.

AXA.CZ j). O nás. *Servisní společnost* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/servisni-spolecnost/obsah/axa-ceska-republika-s-r-o/>.

AXA.CZ k). Výroční zprávy – AXA Česká republika. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocni-zpravy/obsah/axa-ceska-republika/vyrocni-zprava-2014-\(1\).aspx/](https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocni-zpravy/obsah/axa-ceska-republika/vyrocni-zprava-2014-(1).aspx/).

AXA.CZ l). O nás. *Asistenční společnost* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/skupina-axa/spolecnosti-skupiny-axa/asistencni-spolecnost/obsah/axa-assistance/>.

AXA.CZ m). O nás. *Společenská odpovědnost* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/obsah/na-zelenou/>.

AXA.CZ n). O nás. *Povinně uveřejňované informace (životní pojišťovna) – Údaje o společnosti k 30. září 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/povinne-uverejnovane-informace/obsah/zivotni-pojistovna/udaje-o-spolecnosti/udaje-o-spolecnosti-axa-zivotni-pojistovna-a-\(20\).aspx/](https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/povinne-uverejnovane-informace/obsah/zivotni-pojistovna/udaje-o-spolecnosti/udaje-o-spolecnosti-axa-zivotni-pojistovna-a-(20).aspx/).

AXA.JOBS.CZ a). O AXA [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://axa.jobs.cz/o-axa/cz/?brand=g2&exportRCM=8551407&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>.

AXA.JOBS.CZ b). Proč AXA [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://axa.jobs.cz/proc-axa/cz/?brand=g2&exportRCM=8551407&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6724-6.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB pro všechny. *Jak ČNB vykonává dohled* [online]. Praha: ČNB, 2003 – 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www.cnbprovsechny.cnb.cz/cs/dohled/jak_cnb_vykonava_dohled.html.

ČESKÁ POJIŠŤOVNA. O nás. *Historie a vývoj České pojišťovny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>.

ČSÚ. Animované stromy života. *Věková skladba obyvatelstva ČR, 1945 - 2013* [online]. Praha: ČSÚ, 2013 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DOOLE, Isobel a Robin LOWE. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. San Francisco: Cengage Learning EMEA, 2005. ISBN 978-1844801428.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

IS AXA. Vstupní seminář pro nové spolupracovníky. 2016. Praha: Skupina AXA v ČR.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KLŮCOVÁ, Eva. *Strategická analýza podniku*. Jindřichův Hradec, 2007. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci. Vedoucí práce prof. Ing. František Kovář, CSc.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

NAGY, Jan. *Konkurenční strategie firmy*. Brno, 2011. Diplomová práce (Ing.). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská a ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

NAJMAN, Jiří. *10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy*. 2013. 24 str.

PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

EVANS, Richad. Inside AXA. *Barron's*. 1998, **78**(47): 25-29. ISSN 10778039. Dostupné z databáze ProQuest.

KISLINGEROVÁ, Eva. Hodnota podniku, její měření a řízení. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2005, **13**(4): 10. ISSN 1804-2112. Dostupné z databáze ProQuest.

KUBÍK, Josef. Analýza konkurenčního prostředí jako nástroj strategického managementu. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2014, 8(19): 29 - 30. ISSN 1802-8527. Dostupné z databáze ProQuest.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCS.ABZ.CZ. Slovník cizích slov. *Pojem globalizace* [online]. 2005 - 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/globalizace>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ et al. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8200-3.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam příloh

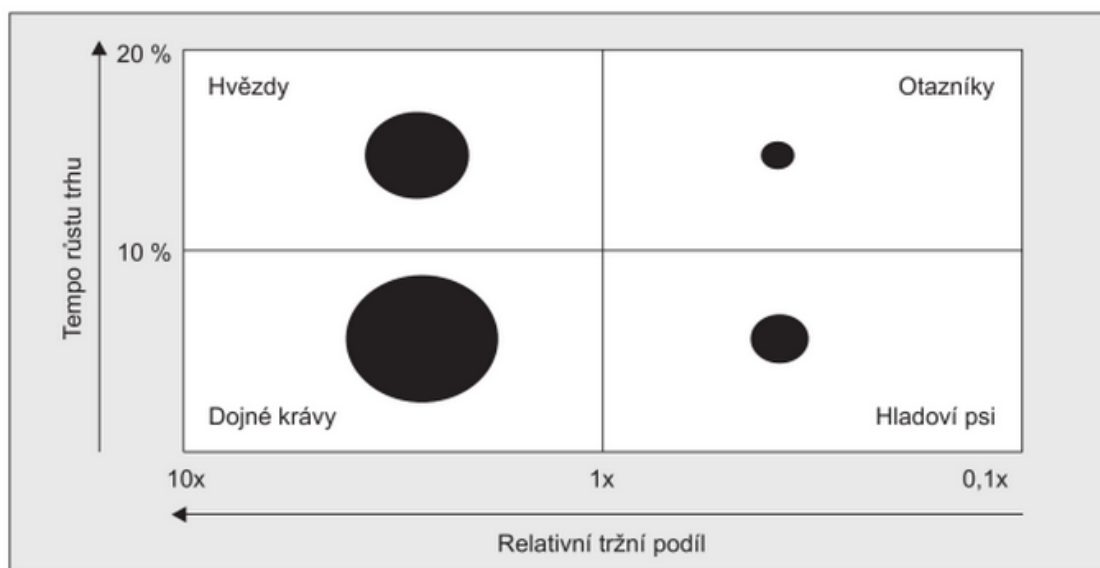
Příloha A – Analytické modely

Analytické modely

Informace získané na základě předchozích analýz, ať už z analýzy makroprostředí, vnitřních zdrojů a schopností či z analýzy konkurence, je potřeba zpracovat a to do takové podoby, která poskytne co nejlepší a nejvýstižnější obraz současné situace firmy v prostředí, v němž se nachází. Tyto ucelené informace mohou pomoci manažerům zamyslet se reálně nad dalším vývojem a strategickými možnostmi společnosti. K vytvoření takového přehledu mohou být využity různé modely, např. portfoliová matice růstu trhu a relativního podílu na trhu neboli matice Boston Consulting Group (dále jen BCG), portfoliová matice General Electric Business Screen (dále jen GE) či matice zralosti odvětví a konkurenční pozice (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Portfoliová matice BCG

Matice BCG patří k nejznámějším a nejčastěji používaným analýzám pozice SBU. Autorem modelu je skupina Boston Consulting Group, která ho založila na základě myšlenky, že výše hotových peněžních prostředků, jež byly vytvořeny jednotlivými SBU, je úzce spojena s tempem růstu odvětví a relativním podílem na trhu (viz obrázek 19). Jedná se o faktory považované za faktory strategické úspěšnosti (Jakubíková, 2013). Tyto faktory slouží jako ukazatel konkurenční pozice SBU v odvětví a čistého toku hotovosti, který je důležitý pro provoz SBU. Díky těmto předpokladům je možné sestavit matici, v níž budou umístěny všechny SBU (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).



Obrázek 20 – BCG Matice

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing - Strategie a trendy, 2013, str. 134

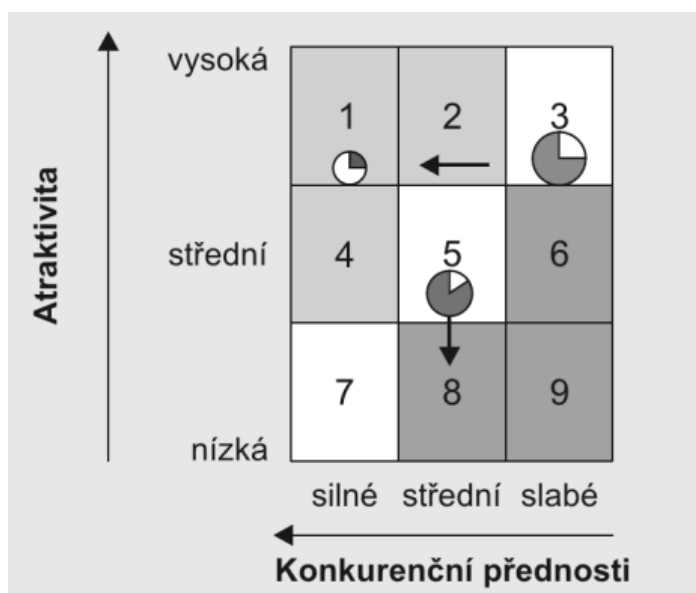
Do jaké míry je firma schopna konkurovat na trzích ostatním společnostem, nám říká faktor relativní tržní podíl, který je umístěn na horizontální ose. Relativní tržní podíl vyjadřuje poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v daném odvětví. Na vertikální ose je umístěn růst trhu za konkrétní období, v procentech. Tempo růstu trhu je ztotožňováno se zvýšením tržeb u jednotlivých výrobků. To znamená, že předpokladem pro růst trhu jsou vyšší tržby a růst trhu zároveň znamená vyšší tržby. Představuje tak životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. Vertikální osa je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstu. Přelomem mezi pomalým a vysokým tempem růstu je právě hodnota 10 %. Relativní tržní podíl na horizontální ose je zleva ohraničen číslem 10, které znamená, že tržby dané strategické podnikatelské jednotky jsou desetkrát vyšší než tržby jejího největšího konkurenta v odvětví. Z pravé strany je pak ohraničen číslem 0,1, které představuje desetiprocentní relativní tržní podíl. I přesto, že tržní podíl firem v praxi nedosahuje ani těchto deseti procent, je hodnota 10 % jakýmsi hraničním bodem, pro který je ještě možné použít tuto analýzu. Hodnota 1 nacházející se uprostřed horizontální osy znamená, že relativní tržní podíl naší firmy je stejný jako podíl našeho největšího konkurenta. A je zároveň bodem, v němž dochází k přelomu mezi vysokým a nízkým relativním tržním podílem. Kruhové obrazce v jednotlivých kvadrantech pak představují objem prodeje sledované SBU, a tím pádem i význam pro celkový obrat společnosti a do určité míry i pro cash-flow. Předpokládá se, že každá SBU si najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů. Kvadranty byly pojmenovány specifickým způsobem, a to takto: dojné krávy, hvězdy, psi a otazníky (Jakubíková, 2013).

Hlavní myšlenka matice spočívá v tom, že jednotlivé SBU umístěné v jednom ze čtyř kvadrantů se budou nacházet v zásadě odlišných situacích z hlediska toku hotovosti. Na základě toho by měly být také strategicky řízeny. Dojnými kravami jsou míněny SBU s vysokým relativním podílem na trzích, které rostou pomalým tempem. Jejich výstupem bude takový tok hotovosti, který může být použit na financování jiným, rozvíjejícím se SBU. Termínem psi označujeme SBU s nízkým relativním podílem, a to opět na trzích s pomalým tempem růstu. Tyto jednotky se snadno dostanou do pastí na peníze, neboť jejich konkurenční pozice není příliš silná, lépe řečeno je slabá. SBU, které mají vysoký relativní podíl na trzích rostoucích rychlým tempem, označujeme jako hvězdy. Od těchto jednotek se očekává, že budou požadovat větší částky peněz na to, aby vůbec udržely tempo růstu. Zároveň však mají silnou pozici na trhu, což jim může v budoucnosti přinést vysoké zisky. Posledním kvadrantem jsou otazníky, kde se budou nacházet jednotky s nízkým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Tyto SBU potřebují poměrně velký přísun peněz, aby mohly financovat svůj růst. Současně se řadí mezi slabé články z hlediska produkce zisku kvůli své momentálně nepříznivé konkurenční pozici. Otazníky jsou tak pro manažery, jejichž úkolem je formulovat strategii, nejproblematictější. Existuje riziko, že budou investovány velké sumy peněz do něčeho, co skončí neúspěchem nebo naopak nebudou využity příležitosti, které se jim naskytanou (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Portfoliová matice GE

Matice atraktivit oboru neboli portfoliová matice GE (někdy je uváděna také zkratka GEC), jak se často nazývá, byla původně vyvinuta firmou General Electric. Tato matice slouží k uspořádání pozic jednotlivých SBU a k odstranění některých nedostatků matice BCG. Matice GE zkoumá faktory, které nesou název „tržní atraktivita“ a „konkurenční přednost“. Oproti matici BCG, kde jsou tyto základní faktory určující strategický úspěch firmy zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, v matici GE jsou vyjádřeny souborem působících dílčích faktorů. Z toho vyplývá, že matice GE lépe vysvětluje postavení SBU než matice BCG.

Na horizontální ose se nacházejí konkurenční přednosti neboli konkurenční postavení a na vertikální ose je vyznačena atraktivita oboru, popř. atraktivita trhu (viz obrázek 20).



Obrázek 21 – Matice GE

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing – strategie a trendy, 2013, str. 140

Mezi dílčí faktory faktoru „konkurenční přednosti“ patří např.:

- relativní pozice na trhu (relativní tržní podíl),
- relativní výrobní kapacita,
- relativní potenciál výzkumu a vývoje,
- pozice v distribuci
- efektivnost marketingové komunikace,
- postavení SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu či obchodní činnosti,
- ziskovost a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru,
- relativní schopnost managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).

Dílčím faktorem faktoru „atraktivita“ je např.:

- růst a velikost trhu,
- kvalita trhu,
- ziskovost odvětví,
- cenová stabilita a stabilita prodeje,
- dostupnost a náročnost vstupů (např. surovinových či energetických),
- situace v okolí firmy (makroprostředí a mikroprostředí).

Počet zkoumaných faktorů může být jak vyšší, tak i nižší. Je potřeba, aby faktory byly voleny s ohledem na danou situaci, především s ohledem na charakter produktů (SBU), ale i na tržní podmínky jako takové. Každý z těchto faktorů má svoji váhu a je hodnocen známkou od 1 do 5. Součet vah jednotlivých faktorů konkurenční pozice a atraktivity odvětví je roven jedné. Každý faktor také získá celkové hodnocení, přičemž součet hodnocení faktorů konkurenční pozice a atraktivity je vyznačen na jednotlivých osách matice. Pro oba faktory jsou dle situace podniku stanovena tři pásma:

- pro faktor konkurenční postavení pásma „silné, střední a slabé“,
- pro faktor tržní atraktivita pásma „vysoká, střední a nízká“.

Vznikne tak devět kombinačních polí, přičemž velikost kruhů v matici představuje velikost daného trhu a výseče v kruzích pak představují podíly na tomto trhu. Šipky vyznačují vývojové trendy. Pro každé pole portfoliové matice GE lze doporučit činnosti týkající se typu strategie, jež je vhodná pro uplatnění v investičních tocích.

Pole 1, 2, 4 (pole vlevo) představují výhodné postavení SBU. SBU se nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice. Z toho vyplývá, že firma investuje do strategického záměru, aby si udržela a popřípadě i zlepšila pozici SBU. Pole 3, 5, 7 (diagonála) představují tzv. oranžovou zónu, ve které musí firmy zvážit případná rizika spojená s investováním, provádějí selektivní výběr a dávají přednost spíše krátkodobým investicím. Pole 6, 8, 9 (pole vpravo) jsou ale už v tzv. červené zóně. Z toho vyplývá, že pokud se firma nachází v této zóně, tak zpravidla vůbec neinvestuje, naopak připravuje útlum či úplné ukončení podnikání nebo likvidaci.

Výhodou matice GE oproti matici BCG je mnohem širší a realističtější náhled na problematiku SBU. Nevýhodou je naopak to, že volba kritérií a určení vah jednotlivých faktorů je velice subjektivní. Její sestavení tak vyžaduje zkušené pracovníky (Jakubíková, 2013).