

# **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku služeb**

Dominika Kramorišová

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominika Kramorišová**  
Osobní číslo: **M19696**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku služeb**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část:

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti služeb a konkurenceschopnosti podniků.

II. Praktická část:

- Charakterizujte vybraný podnik služeb.
- Pomocí zvolených analytických metod proveďte analýzu konkurenceschopnosti ve vybraném podniku.
- Na základě výsledků analýz formulujte závěry a doporučení pro vybraný podnik služeb.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BELÁS, Jaroslav. *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. Žilina: Georg, 2013, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-2442-963-2.
- ENNEW, Christine a Nigel WAITE. *Financial services marketing: an international guide to principles and practice*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013, 495 s. ISBN 978-0-2035-2164-9.
- KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Tretia časť, Podniková stratégia. Bratislava: Veda, 2013, 286 s. ISBN 978-80-2241-322-0.
- TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurencieschopnosti vybraného podniku služieb, ktorý pôsobí na finančnom trhu. V teoretickej časti sú na základe štúdia odborných prameňov spracované získané poznatky v oblasti služieb zameraných na finančné poradenstvo a konkurencieschopnosť podnikov. Objektom skúmania tejto práce je zistenie úrovni konkurencieschopnosti daného podniku pomocou zvolených analytických metód, ktorými sú SWOT analýza, Porterova analýza a metóda SERVQUAL. Porovnávaný bol s tromi vybranými konkurenčnými podnikmi služieb na finančnom trhu. V závere bakalárskej práce je na základe vypracovaných analýz vyhotovený návrh odporučený pre zlepšenie konkurencieschopnosti vybraného podniku finančno-poradenských služieb.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť, finančné poradenstvo, SERVQUAL, SWOT analýza, Porterova analýza, spokojnosť zákazníka, investície

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis describes the competitive analysis of the selected service company, which the selected company acts at financial markets. In the theoretical part, based on the study of professional sources, the acquired knowledge in the area of financial advisory services and business competitiveness is processed. The object of investigation of this bachelor thesis is to find out the level of competitiveness of a given enterprise using the chosen analytical methods, which are SWOT analysis, Porter's analysis and SERVQUAL method. It was compared with three selected competitive service companies in the financial market. In the conclusion of the bachelor thesis, based on the analyses made, a proposal of recommendations for improving the competitiveness of the selected financial advisory services enterprise is made.

Keywords: competitiveness, financial advisory, SERVQUAL, SWOT analysis, Porter's five forces, customer satisfaction, investment

Veľmi rada by som sa poďakovala pani Ing. Zuzane Vaculčíkovej, Ph.D. za odborné vedenie a pomoc pri spracovávaní tejto bakalárskej práce. Ďalej by som chcela poďakovať konateľovi spoločnosti Imperial Vision, s. r. o., Jiřímu Kolínkovi, za umožnenie vypracovať prácu o ich podniku. Jeho čas a poskytnutie cenných informácií mi pomohli pri charakteristike spoločnosti a vypracovávaní analýz zameraných na konkurencieschopnosť.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SLUŽBY</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ SLUŽIEB .....	13
1.2 VLASTNOSTI SLUŽIEB .....	14
1.2.1 Nehmotnosť.....	14
1.2.2 Neoddeliteľnosť .....	15
1.2.3 Premenlivosť .....	16
1.2.4 Nemožnosť vlastníctva.....	16
1.2.5 Zničiteľnosť.....	16
1.3 KVALITA SLUŽIEB .....	17
1.3.1 Spokojnosť zákazníka .....	18
1.3.2 Recenzie .....	19
<b>2 BANKOVÉ A NEBANKOVÉ SLUŽBY V ČR</b> .....	<b>20</b>
2.1 FINANČNÝ SYSTÉM.....	20
2.2 FUNKCIE.....	20
2.3 ČLENENIE FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ .....	21
2.4 PORADENSKÉ A FINANČNÉ SLUŽBY .....	22
2.5 FINANČNÍ PORADCOVIA.....	22
<b>3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ</b> .....	<b>24</b>
3.1 KONKURENČNÁ VÝHODA .....	24
3.2 STRATÉGIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ.....	25
3.2.1 Zdroje a kompetencie .....	26
3.2.2 Selekcia trhu.....	26
3.2.3 Identifikácia konkurentov .....	27
3.2.4 Konkurenčné prostredie .....	27
3.2.5 Strategické konkurovanie.....	27
3.2.6 Stratégie.....	28
<b>4 ANALYTICKÉ METÓDY POUŽITÉ V PRÁCI</b> .....	<b>29</b>
4.1 SERVQUAL MODEL .....	29
4.1.1 Kritéria hodnotenia.....	30
4.1.2 Gap model .....	30
4.2 SWOT ANALÝZA .....	33
4.2.1 Silné stránky – strenghts .....	33
4.2.2 Slabé stránky – weaknesses .....	34
4.2.3 Príležitosti – opportunities .....	34
4.2.4 Hrozby – threats .....	34

4.3	PORTEROVA ANALÝZA .....	35
4.3.1	Noví konkurenti .....	36
4.3.2	Odberatelia a dodávatelia .....	37
4.3.3	Substitučné výrobky .....	37
4.3.4	Miera rivality v odvetví .....	37
<b>5</b>	<b>ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>	<b>39</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA A PREDSTAVENIE SPOLOČOSTI IMPERIAL VISION, S. R. O.....</b>	<b>41</b>
6.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE .....	41
6.2	CIELE .....	42
6.3	HISTÓRIA FIRMY .....	42
6.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	43
6.5	EKONOMICKÉ UKAZOVATELE .....	43
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÝCH PODNIKOV.....</b>	<b>45</b>
7.1	OVB ALLFINANZ, A. S.....	46
7.2	EXPLICIT INVEST, S. R. O. ....	47
7.3	PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A. S. ....	49
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>51</b>
8.1	PORTEROVA ANALÝZA .....	51
8.2	SWOT ANALÝZA IMPERIAL VISION .....	53
<b>9</b>	<b>SERVQUAL MODEL.....</b>	<b>56</b>
9.1	IMPERIAL VISION.....	57
9.2	OVB .....	59
9.3	EXPLICIT INVEST .....	61
9.4	PARTNERS .....	63
9.5	ZROVNANIE POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB .....	65
<b>10</b>	<b>ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A ODPORUČENIA PRE ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI VYBRANEJ FIRMY .....</b>	<b>68</b>
11.1	DOKONČENIE WEBOVEJ STRÁNKY .....	68
11.2	REKLAMA, PROPAGÁCIA.....	68
11.3	TVORBA EDUKAČNÝCH VIDEÍ .....	68
11.4	TVORBA CONTENT MARKETINGU.....	69
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>70</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>76</b>



<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>77</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>78</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

V súčasnej dobe sa na trhu nachádza veľké množstvo podnikov poskytujúcich špecifické služby. Zákazník sa teda môže rozhodnúť podľa svojich preferencií, ktorú spoločnosť sa rozhodne využiť. Z toho dôvodu je pre podnik kľúčové aby dokázal obstáť v konkurencii a dokázal si získať a udržať zákazníkov. Nakoľko je trh dynamický, udržať si stabilnú pozíciu je zložité. K tomu prispieva aj správanie zákazníkov, ktorí si uvedomujú svoju silu a vplyv. Problémom je taktiež trend nízkej lojality. Napriek tomu predstavuje uspokojenie potrieb a žiadostí zákazníka hlavný spôsob ako si ho udržať.

Aby podnik dokázal čeliť konkurencii, je potrebné aby mal prehľad o službách, ktoré poskytujú konkurenčné podniky. Zdravá miera konkurencieschopnosti je pre spoločnosť prínosom, nakoľko núti podnikateľské subjekty neustále sa vylepšovať. Tento jav vplyva pozitívne aj na ekonomiku štátu, nakoľko zamedzuje stagnácií. Súťaženie medzi podnikmi ovplyvňujú rozdielne faktory. Jedným z hlavných faktorov je úroveň marketingu a propagácie v danej spoločnosti. Častokrát sa stáva, že zákazník si zvolí podnik poskytujúci horšie služby len z dôvodu, že mal lepšiu reklamu a propagáciu. Preto je pri výbere vhodnej spoločnosti nevyhnutné sa zaoberať overenými informáciami rôzneho druhu. Zabezpečí sa tak správny výber.

Činnosť finančno-poradenských spoločností je upravovaná zákonom. V dnešnej dobe je tak zamedzená činnosť finančných poradcov s neadekvátnym vzdelaním. Napriek tomu môže nastať situácia, kedy si zákazník uvedomí, že daný poradca nie je profesionál. Keďže zákazníci majú rôzne preferencie, pri výbere finančno-poradenskej spoločnosti a jej sprostredkovateľa je nutné vybrať osobu, ktorá bude čo najviac spĺňať ich požiadavky. Finančný poradca by mal disponovať veľkou mierou profesionality, ochoty, kvalitným vzdelaním a predovšetkým rozhľadom v danej problematike. Podnikateľskú činnosť a ich konkurencieschopnosť ovplyvňujú aj ďalšie faktory. Ide napríklad o silu ekonomiky štátu, právne a legislatívne dokumenty, životné prostredie a tiež finančná gramotnosť zákazníkov. Priaznivé legislatívne požiadavky kladne vplyvajú na nárast nových spoločností, vznikajúcich buď v tuzemsku, alebo prichádzajúcich zo zahraničia. Cieľom práce je zvýšenie konkurencieschopnosti vybraného podniku, nakoľko jeho pôsobenie na trhu ovplyvňuje množstvo faktorov.

## **CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE**

Cieľom bakalárskej práce je zvýšiť konkurencieschopnosť vybraného podniku služieb na finančnom trhu. Konkrétne sa jedná o podnik Imperial Vision, s. r. o. so sídlom v Zlíne. Cieľa bude dosiahnuté pomocou využitia viacerých odborných metód spracovania práce. Jednou z primárnych metód práce je metóda SERVQUAL, ktorej cieľom je pomocou mystery shoppingu odhaliť silné a slabé stránky vybraných podnikov, zistiť rozdiel medzi vnímanou a očakávanou hodnotou kvality služby a na základe výsledkov vyhodnotiť kvalitu služieb. SERVQUAL bude prebiehať medzi štyrmi podnikmi. Ďalej za účelom získania ďalších podkladov pre vyhodnotenie konkurencieschopnosti bude využitá Porterova analýza piatich síl a SWOT analýza. Prostredníctvom znalostí získaných vypracovaním analýz budú na záver práce odporučené návrhy zamerané na zlepšenie konkurencieschopnosti vybraného podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SLUŽBY

V dnešnej dobe záujem o služby neustále stúpa. Každý deň je vysoký dopyt po službách rôzneho charakteru. Avšak napriek tomu, nie všetky podniky poskytujúce služby radíme medzi úspešné. Kľúčovým sa stáva názor zákazníka. Ten ale nemá záujem len o službu. Spolu so získaním služby chce taktiež získať zážitok (Hazdra, 2013, s.20-21).

Jakubíková (2012, s.71) uvádza, že v podnikaní so službami treba klásť dôraz na strategickú predvídavosť. Taktiež je nevyhnutné sa zamerať na víziu a výsledky nevyhnutné pre získanie a udržanie zákazníka.

Pravidelne časť podnikov nie je schopná vykazovať zisk a časom skrachuje. Preto je dôležité mať pevné základy, kvalifikovaný personál, poznať trh, správne určiť cieľovú skupinu a stratégiu, dostatočnú výšku kapitálu, vhodne vypracovať podnikateľský plán a mnohé ďalšie. Na začiatku však vždy stojí vízia určujúca smerovanie podniku a jeho ciele. Stanovená idea predstavuje pomyslený smer pre spoločnosť. Odporúčané je zvoliť písomnú verziu, nakoľko opätovný pohľad na ňu môže v budúcnosti pomôcť v procese rozhodovania (Filip, 2016, s.15).

Podľa Jakubíkovej (2012, s.73) dosahovaniu zisku ovplyvňuje päť častí, a to kvalita interných služieb zahŕňajúca školenia a vhodné pracovné prostredie. Ďalej kvalifikovaní a produktívni zamestnanci, hodnota danej služby pre zákazníka, lojalnosť zákazníka a zdravý rast spoločnosti.

Poskytovanie služieb v Českej republike je možné rôznymi spôsobmi. Najčastejšie je umožňované na základe živnosti ako osoba samostatne zárobkovo činná (OSVČ). Tento typ vymedzuje zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenskom podnikaní (Česko, 1991).

Ďalším variantom je poskytovanie prostredníctvom obchodnej korporácie. Vymedzovaný je zákonom o obchodných spoločnostiach a družstvách č. 90/2012 Sb. (Česko, 2012).

### 1.1 Historický vývoj služieb

Základy boli položené službám v 18. storočí fyziokratmi. Avšak ich význam pre národné hospodárstvo bol značne podceňovaný. Zastávali názor, že poľnohospodárstvo je vďaka pôde jediný možný spôsob ako vykonávať produktívnu činnosť. Súčasní ekonómovia radia služby do činností zvyšujúcich dôchodok daného štátu. Pre fyziokratov však služby boli vhodné len na využitie prebytkov z poľnohospodárskej činnosti. Ako prvý vyjadril nesúhlas s týmto názorom Adam Smith. V jeho knihe Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva

národov vyjadril svoje myšlienky, kde služby označil ako statky nevytvárajúce hodnotu. Vychádzal z presvedčenia, že nakoľko sú služby spotrebované v danom momente nemôžu byť produktívne. Následne Jean Baptiste Say považoval činnosti poskytujúce uspokojenie za produktívne. Teda výroba s obchodom boli pokladané za rovnocenné s poľnohospodárstvom. Rozhodujúco sa k téme služieb vyjadril Karol Marx s rozdelením služieb na 2 typy, a to produktívne a neproduktívne. Až začiatkom 20. storočia predstaviteľ Cambridskej školy Alfred Marshall vyjadril názor, že všetky činnosti produkujúce služby uspokojujú potreby pomocou poskytovania služieb (Tučková, 2013, s. 13).

## 1.2 Vlastnosti služieb

Najzákladnejšie vlastnosti, ktorými sa vymedzuje charakter služieb sú:

- nehmotnosť;
- neoddeliteľnosť;
- heterogenita;
- nemožnosť vlastníctva;
- zničiteľnosť.

### 1.2.1 Nehmotnosť

Nehmotnosť je považovaná za najzákladnejšiu vlastnosť. Ďalšie vlastnosti sú odvodené od tejto prvotnej a kľúčovej vlastnosti. Základná charakteristika čistej služby je, že nie je možné ju zhodnotiť a prehliadnúť si po fyzickej stránke. Pri určitých prvkoch je možné posúdiť ich úroveň uspokojenia potreby až pri spotrebe služby (Vašítková, 2014, s. 16-17). Jakubíková (2012, s.73) tvrdí, že zákazník si však kúpe iba prísluž.

Spôsobuje to pochybnosti u zákazníkov pri kúpe služby a zložitejší proces rozhodovania sa pri určovaní vhodnosti služby. Preto je často rozhodujúcim faktorom pri nákupe cena alebo získané osobné odporúčania (Vašítková, 2014, s. 16-17). Palatková a Zichová (2014, s.64-65) uvádzajú, že dôraz pri rozhodovaní zákazníkov je kladený na získané relevantné informácie.

Nápomocný je pri neistote zákazníkov marketing služieb. Jeho zintenzívnením je možné upevniť marketingový mix. Výrobcovia sa mnohokrát snažia ovplyvniť výber produktu zákazníka reklamou. Často sa však odvolávajú na vlastnosti služby, ktoré nie je možné

overiť. Vďaka reklame si tak zákazník môže spájať určitý produkt s kvalitou, aj keď to nemusí byť pravdivé (Vašítková, 2014, s. 16-17).

Nehmotnosť služieb má vplyv na zákazníka v rôznych oblastiach. Stáva sa dôvodom náročnejšieho porovnávania vhodnosti služby, strachu z rizika pri kúpe a nedôveru informáciám neosobného charakteru (Tučková, 2012, s. 16). Podľa Palatkovej a Zichovej (2014, s.64-65) je však najpoužívanejším kritériom zákazníka cena.

Nehmotnosť taktiež vplýva na management, ktorý musí čo najlepšie reagovať na príčiny ovplyvňujúce zákazníka. Preto v jeho najlepšom záujme by mal byť čo najjednoduchší postup žiadosti a vykonávaní služby, dávať dôraz na kvalitu a získavanie recenzií (Tučková, 2012, s. 16).

### 1.2.2 Neoddeliteľnosť

Zvyčajne je uskutočňovaná produkcia a spotreba väčšiny služieb zároveň. Za obvyklých okolností teda podnik nemusí držať žiadne zásoby. Pri poskytovaní služby je kupujúci neodlúčiteľnou súčasťou. Môžu nastať dve situácie. Buď služba prichádza za zákazníkom, ako napríklad oprava, rozvoz, údržba alebo je nevyhnutné aby za službou prišiel zákazník. V tomto prípade sa jedná o opravy v autoservise, nevyhnutnosť sa dopraviť na zastávku pri využívaní mestskej hromadnej dopravy a mnohé ďalšie (Tučková, 2012, s. 16).

Aby bolo možné službu uskutočniť, zákazník sa musí stretnúť v rovnakom čase a mieste s poskytovateľom služby aby sa zrealizovala výhoda. V určitých situáciách nie je nevyhnutná prítomnosť zákazníka počas celej doby vykonávania služby. Jedná sa napríklad o právnych zástupcov. V ďalších typoch služieb je pri ich vykonávaní účasť zákazníka nevyhnutná počas celého procesu, napríklad ošetrovanie lekárom. Neoddeliteľnosť služby avšak môže podmieniť lokálny monopol. Ak spoločnosť poskytujúca službu v porovnaní s konkurenciou vyniká a má vysoký stupeň originality, z vysokou pravdepodobnosťou vznikne miestny monopol u poskytovateľa (Vašítková, 2014, s. 17-18).

Zákazník je následkom neoddeliteľnosti služby spoluproducentom a občas je nutné aby sa dostavil na miesto výkonu služby. Vedenie spoločnosti sa preto musí snažiť vyčleniť spotrebu od produkcie, zaoberať sa vzťahom k zákazníkovi a vylepšovať spôsob, akým je dodávaná služba zákazníkovi (Tučková, 2012, s. 17).

### 1.2.3 Premenlivosť

Nazývaná aj heterogenita alebo variabilita je viazaná so zaužívanou kvalitou služby. Ľudský faktor pôsobí v nezanedbateľnej miere na strane ponuky, a taktiež aj dopytu. Reakcie človeka je náročné, občas aj nemožné predvídať, a tak nastáva problém pri vytýčení normy chovania. Premenlivosť služieb spôsobuje ťažkosti pri snahe štandardizovať ponuku a patentovať službu (Palatková a Zichová, 2014, s.64-65). Z tohto dôvodu Vašítková (2014, s. 18-19) odporúča v určitých prípadoch využiť franchising kvôli menšej zložitosti. Heterogenita vedie taktiež k väčšiemu množstvu konkurentov v danom odvetví, nakoľko vstup na trh nie je zložitý. Zákazník teda pri využívaní služby u rôznych spoločnosti eventuálne nedostáva rovnakú kvalitu služby.

Management by mal preto venovať pozornosť motivácií, poskytovaniu školení a celkovej výchove zamestnancov. Ich výkon je totiž pri poskytovaní služby kľúčový (Tučková, 2012, s. 18).

### 1.2.4 Nemožnosť vlastníctva

Pri poskytovaní služby zákazník dostáva prechodný prístup k vlastníctvu. Nemôže si nárokovať právo vlastniť službu po uplynutí doby jej vykonávania. Napríklad kupuje si za peniaze čas učiteľa pri súkromnej výučbe. Zákazník však môže v prípade, že sprostredkovateľ práva k poskytovaniu ponúka ich získať. V určitých prípadoch je služba skrz substitúciu nahradená výrobkom. Nemožnosť vlastníctva je úzko prepojená s nehmotnosťou a zničiteľnosťou (Tučková, 2012, s.18).

### 1.2.5 Zničiteľnosť

Plynie z toho nemožnosť skladovania či odloženia služby. Pre podnikateľov je výhodou nepotrebnosť skladov a nezaobranie sa balením či prepravou (Tučková, 2012, s.18-19). Podľa Palatkovej a Zichovej (2014, s.64-65) zničiteľnosť spôsobuje problémy pri udržiavaní rovnováhy medzi ponukou a dopytom. Jej vznik je spôsobený obmedzenými zdrojmi a spôsobuje neuspokojený dopyt.

Tučková (2012, s.18-19) však uvádza, že nakoľko poskytovanie služby má pre zákazníka krátky úžitok, bude preto pravdepodobne dochádzať k opakujúcemu spotrebovaniu služby. Kúpa produktu uspokojí potrebu zákazníka na dlhšiu dobu, avšak pri spokojnosti zákazníka so službou bude dochádzať k pravidelnému využívaniu. Problémy kvôli



zničitelnosti môžu vzniknúť pri reklamácií. Preto je nevyhnutné aby mal management určené presné pravidlá a postupy na riešenie takýchto situácií.

### 1.3 Kvalita služieb

Kvalita služieb môže byť chápaná rôznymi spôsobmi. Jedným z nich je snaha disponovať nulovou chybovosťou a vykonávať služby podľa žiadostí a preferencií zákazníka. Všetky definície však spojuje výsledný efekt ktorým je spokojný zákazník (Suchánek a kol., 2013, s. 9). Hazdra (2013, s.38) však uvádza, že základom je vzbudiť u zákazníka očakávania. V žiadnom prípade ale nemôže po vykonaní služby nastať pocit sklamanania.

Pri splnení požiadaviek na ktoré dáva zákazník dôraz (ochota, profesionálne správanie, rýchlosť priebehu, servis, dostatok informácií), bude ním služba považovaná za kvalitnú. Napriek tomu môže nastať situácia, že hodnotenie totožnej služby môže byť rozdielne (Suchánek a kol., 2013, s. 9).

Podľa Hazdra (2013, s.38-40) od začiatku, teda rozhodovania sa pre službu, až po jej skončenie sprevádza zákazníka veľká neistota. Existuje však množstvo spôsobov, ktorými je možné túto neistotu znižovať. Radí sa medzi ne napríklad možnosť vyskúšať prvýkrát službu zadarmo, vrátenie peňazí v prípade nespokojnosti, zákaznícka informačná linka a ďalšie. Duc (2013, s.11) uvádza, že vhodným spôsobom zabezpečujúcim informovanosť zákazníka a znižovanie jeho neistoty je tvorba content marketingu. Ten podporuje lojalitu, vytvára potencionálnych zákazníkov a pozitívne vplýva na tvorbu obsahu na sociálnych sieťach.

Odlíšnosť názorov ovplyvňuje stupeň subjektivity zákazníka. Kvalita je preto rozdeľovaná na objektívnu a subjektívnu (Suchánek a kol., 2013, s. 9). Štarchoň (2017, s. 26-27) však uvádza, že objektívnou kvalitou sa rozumie dodržanie technických požiadaviek a požadovaných vlastností produktu. Nakoľko služby nie je možné kvôli ich nehmotnému charakteru posudzovať po tejto stránke, využíva sa pri nich hodnotenie podľa subjektívnej kvality. Potreby a prania zákazníka sa neustále vyvíjajú preto je nutné prispôbovať subjektívnu kvalitu dynamicky.

Koncept spokojnosti je možné rozdeliť na transakčne špecifickú a kumulatívnu koncepciu. Uskutočnením výberu a kúpou je zákazníková spokojnosť určená hodnotením danej príležitosti transakčne špecifickou koncepciou. Konečným súhrnným hodnotením

vznikajúcim na základe celkového nákupu a poznatkov získaných využitím služby a mierou spokojnosti sa zaoberá kumulatívna koncepcia (Suchánek a kol., 2013, s. 9).

### 1.3.1 Spokojnosť zákazníka

Podľa Suchánka a kol. (2013, s.10) porovnávanie očakávaní zákazníka pred uskutočnením služby s následnou vnímanou realitou je proces subjektívneho charakteru, ktorý určuje jeho spokojnosť. Z uvedeného vyplýva, že so zvyšujúcou sa mierou uspokojenia zákazníka sa zvyšuje jeho ponímanie kvality. Faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníka je možné merať. Umožňuje to predovšetkým charakter služby a jej cena. Úroveň na ktorej sú uspokojované požiadavky zákazníka významne ovplyvňuje jeho opätovný záujem o danú službu, a tak je určovaná kvalita poskytovanej služby. Dosiahnutie priaznivej úrovne by tak malo byť kľúčovým cieľom úspešného podniku. Podľa Cengiz, (2010, s.78) vysoká spokojnosť zákazníka predstavuje najlepší indikátor vďaka ktorému je možné predpokladať výšku zisku v budúcnosti. Žiadúcim pri prijímaní určitých rozhodnutí sa stáva zaoberať sa dopadom, ktorý vyvolá daná voľba. Hazdra (2013, s.51-55) uvádza, že na vyvolanie spokojnosti u zákazníka však nestačí len poskytnutie kvalitnej služby. Nevyhnutná je aj dodatočná starostlivosť o zákazníka a nestavanie ho len do role platiteľa. Mohlo by to vyvolať potrebu zákazníka vyskúšať službu u konkurencie, a tak bude stratená jeho lojalita. Z tohto dôvodu je nutné po uskutočnení služby naďalej ostať v kontakte so zákazníkom, zaujímať sa oň a v prípade vyskytnutia neočakávaných situácií byť ochotný ich pomôcť okamžite riešiť. Tento prístup prispieva k budovaniu dôvery a udržaniu zákazníka. Podľa Cengiz (2010, s.83) výstupy získané meraním spokojnosti zákazníka a ich následná analýza prispievajú k tvorbe dlhodobej konkurenčnej výhody. Bez porozumenia faktorov vplývajúcich na správanie zákazníka a uskutočnení krokov na ich zdokonalenie, zlepšenie služieb sa nemôže prejaviť.

Najrozšírenejšími metódami sú dotazníky zasielané zákazníkom po absolvovaní danej služby, identifikácia požiadavkou zákazníka pomocou rozhovoru a pozorovanie (Hill, 2017, s. 12-16). Tahal a kol. (2017, s.) uvádza ako najobľúbenejšiu výskumnú metódu spoločností zameranú na zisťovanie úrovni spokojnosti zákazníka mystery shopping. K jeho výhodám je pripisovaná predovšetkým široká škála využitia a nezávislosť na využívaní moderných technológií.

### 1.3.2 Recenzie

Recenzie predstavujú hodnotenie zákazníkom po absolvovaní určitej služby. Keď sa zákazníkovi dostane služba v lepšej kvalite ako očakával, bude tým pozitívne ovplyvnené jeho stanovisko. Získané recenzie v zásadnej miere ovplyvňujú názor potencionálnych zákazníkov (Wilson et al., 2012, s.2). Často je služba ponúkaná viacerými subjektami, a preto relevantné recenzie môžu poskytnúť podniku konkurenčnú výhodu. Recenzie avšak poskytujú aj spätnú väzbu určitej spoločnosti. Vďaka nim sa tak môže jednoduchšie dozvedieť názory zákazníkov. V prípade podstatných informácií uvedených v recenzii, či už pozitívnych alebo negatívnych, môže ovplyvniť svoje chovanie a prístup v budúcnosti. Ich poznatkami sa zaoberá manažment skúsenosti. Táto koncepcia je primárne orientovaná na zákazníka a snahu o zvýšenie jeho lojality pomocou pozitívnej skúsenosti (Štarchoň, 2017, s.73).

## 2 BANKOVÉ A NEBANKOVÉ SLUŽBY V ČR

Podľa Belása (2013, s.53) financie sú radené medzi významné nástroje. Predstavujú základ hospodárskej politiky daného štátu. Dôležitosť financií sa zrkadlí prostredníctvom ich spôsobu akým sú schopné ovplyvniť ekonomiku. Všetky subjekty zúčastňujúce sa finančných operácií (vláda, obyvatelia daného štátu, zahraničie) prebiehajúcich vzájomne a taktiež právnymi vzťahmi tvoria vlastný finančný systém určitého štátu. Aktuálne podmienky každej krajiny zahrňujúce ekonomickú, politickú a historickú situáciu ovplyvňujú vnútroštátnu a medzinárodnú pozíciu.

### 2.1 Finančný systém

V každom type ekonomiky však nastávajú situácie, v ktorých majú ekonomické subjekty prebytok alebo nedostatok prostriedkov. Pokiaľ jeden subjekt trpí nedostatkom financií a druhý disponuje nevyužitými peniazmi, je výhodné ich prepojiť (Rejnuš, 2014 s.38). Presun zvyšujúcich prostriedkov ekonomických subjektov prostredníctvom alokácie k subjektom pociťujúcim ich deficit zaisťujú finančné trhy. Operácie vznikajúce na finančných trhoch diverzifikujú riziko premenou finančných produktov za peniaze (Belás, 2013, s.53). Táto operácia pozitívnym spôsobom vplýva na ekonomiku. Peňažné prostriedky však potrebujú všetci, či už sa jedná o domácnosti, podniky alebo štát. Cieľom finančných trhov sa tak stáva od prebytkových subjektov premiestňovať peniaze k subjektom trpiacim ich deficitom (Rejnuš, 2014 s.38). Podľa Belása (2013, s.53) problém môže nastať ak poskytovateľ prostriedkov nemá záujem podstúpiť zmenu. Z tohto dôvodu je dôležité aby vznikol dôvod spôsobujúci motiváciu pre poskytovateľa sa dočasne zrieknuť časti svojho kapitálu. Výmenou získa rôzne benefity, ako napríklad úroky a dividendy.

Tento systém je regulovaný prostredníctvom zákonov, keďže trhy nemajú dokonalé fungovanie. Z toho dôvodu musí štát zasahovať do ekonomiky a zabezpečovať stabilizačnú politiku (Rejnuš, 2014, s.699). Správnu prevádzku pomáha zabezpečovať ministerstvo financií spolu s finančnými úradmi vydávaním predpisov. Regulácia daného systému zabezpečuje optimálnu funkciu. Pomocou rôznych foriem úverov je tak zabezpečený ekonomický rast pozitívne vplývajúci na životnú úroveň obyvateľstva (Štarchoň, 2017, s.7).

### 2.2 Funkcie

Finančné trhy prispievajú významnou časťou k uskutočneniu obchodov medzi subjektami ekonomického charakteru. Naplňujú tým svoju ekonomickú funkciu. Avšak okrem ich

základnej funkcie, a to presunu finančných prostriedkov deficitným jednotkám alokovaním finančného kapitálu od subjektov disponujúcich jeho dostatkom majú aj ďalšie. Determinácia ceny zabezpečuje upravovanie ceny finančných produktov prostredníctvom ponuky, dopytu, úrokových sadzieb a kurzu cenných papierov (Belás, 2013, s.53-54). Funkcia zabezpečovania bohatstva vytvára hodnotu, nakoľko investície postupom času nestrácajú svoju hodnotu, ako napríklad kúpený produkt využívaný denne. Likvidita zabezpečuje výmenu peňažných prostriedkov a finančných dokumentov na sekundárnom type trhu (Štarchoň, 2017, s.8). Belás (2013, s.53-54) však upozorňuje na rozdielnosť finančných nástrojov spôsobujúcich zmenu likvidity pri obchodovaní. Ako príklad slúži síce vysoká likvidnosť peňazí, ale avšak slabšia výnosnosť. Štarchoň (2017, s.8) uvádza, že kreditná funkcia zahŕňa spôsob získania prostriedkov v prípade ich nedostatku. Jedná sa napríklad o poskytnutie úverov podnikom. Ochranu proti riziku vzhľadom k činnosti ľudí alebo v sfére majetku a príjmov zabezpečuje funkcia ochrany. Belás (2013, s.53-54) túto funkciu zabezpečuje pomocou diverzifikácie rizika vytvára portfólio a taktiež zabezpečuje uzatváranie poistenia. Funkcia informačná šíri informácie ohľadom rôznych operácií záujemcom. Jedná sa prevažne o zhromažďovanie a analyzovanie. Prevodom platieb, či už hotovostných alebo bezhotovostných sa venuje platobná funkcia.

### 2.3 Členenie finančných inštitúcií

Finančné inštitúcie a spoločnosti zaoberajúce sa finančným sprostredkovaním či pomocnými činnosťami finančného charakteru sú zahrnuté v sektore finančných inštitúcií. Finančné sprostredkovanie je činnosť, v ktorej jednotka obstaráva finančné aktíva ale taktiež na svoj vlastný účet prijíma záväzky. Pokiaľ vykonávané aktivity súvisia s finančným obstarávaním, avšak nie priamo, hovoríme o pomocných činnostiach (czso.cz, 2015).

Na trhu pôsobí veľké množstvo finančných inštitúcií v ktorých si môže zákazník zjednať rozličné finančné produkty (Janda, 2011, s.17). Tieto inštitúcie sú členené v súlade so spôsobom nastavenia finančného systému. Delené sú na:

- inštitúcie sektoru bankovníctva tvorené obchodnými bankami, nebankovými sporiteľskými a platobnými inštitúciami, pomocnými inštitúciami bankového sektoru a inštitúciou elektronických peňazí;
- nebankové inštitúcie sektoru investičných služieb zahŕňajúce obchodníkov s cennými papiermi, penzijné spoločnosti, investičné spoločnosti spolu s investičnými fondami a burzy;

- inštitúcie sektoru poisťovníctva obsahujúce poisťovne a zaist'ovne;
- ostatné licencované subjekty finančného systému ktorých súčasťou sú prevádzkovatelia vysporiadacích systémov, ratingové agentúry, inštitúcie regulácie a dohľadu, tlačiarne cenných papierov, spracovatelia bankoviek a mincí, garančné fondy, štátne fondy, centrálny depozitár cenných papierov, rôzne licencované profesie fyzických osôb a ďalšie (Rejnuš, 2014, s.75-76).

## 2.4 Poradenské a finančné služby

Poradenské a finančné služby sú zameriavané na daného jednotlivca alebo organizáciu. Zaoberajú sa hospodárením s finančnými prostriedkami a celkovým nehmotným majetkom. Tento sektor je prevažne využívaný v prípade potreby získať cudzie zdroje finančného charakteru alebo potreby využiť voľné finančné zdroje, prostredníctvom investovania v rôznych formách. Poskytujú široké portfólio služieb aby vyhovelí rozličným zákazníckym požiadavkám určujúcich ich hodnotu (Ennew, Waite, Waite, 2013, s.61). Prevádzkované sú finančnými poradcami a rôznymi ďalšími špecialistami. Na rozdiel od banky alebo poisťovne ich konkurenčnou výhodou je široká ponuka finančných produktov. Množstvo produktov poskytujú vďaka využívaniu rozmanitých bankových skupín. Ich nezávislosť deklaruje provízny systém (Janda, 2011, s.19-20). Tieto spoločnosti vyžadujú zvyčajne formálny vzťah medzi poskytovateľom služby a zákazníkom na základe zmluvy. Príjmom vo finančných službách je osoba ktorá vystupuje vo vzťahu k osobe poskytujúcej toto poradenstvo a tou je zákazník/klient/spotrebiteľ (Hynek, 2010, s.116). Existujú rozdielne typy poskytovaných poradenských a finančných služieb. Preto dĺžka trvania môže byť rôzna. Ovplyvňovaná je druhom poskytovanej služby. Krátka doba je prevažne pri jednorazovom investovaní. Dlhodobá spolupráca nastáva napríklad pri rozličných poisteniach a hypotékach (Ennew, Waite, Waite, 2013, s.61).

## 2.5 Finanční poradcovia

V súčasnosti sú zo všetkých typov odborných konzultantov práve finanční poradcovia najviac využívaní. Hlavným dôvodom z ktorého sú volení ľuďmi je komplexnosť poskytovaných služieb. Finančný poradca by mal okrem poskytnutí riešenia klientovej situácie dokázať vysvetliť oblasti, v ktorých má klient nedostatočné vedomosti (Janda, 2011, s.22-23).

Výhodou finančných poradcov je nezávislosť. Majú dostatočné množstvo informácií a poznajú rôzne produkty dostupné na trhoch. Na rozdiel od napríklad bankových poradcov nie sú viazaní len na poskytovanie produktov jednej inštitúcie (Tácha, 2020). Janda (2011, s.28) však upozorňuje na nevyhnutnosť výberu poradcu dbajúceho na dobro klienta. Ako nevhodný a neštandardný postup uvádza napríklad nepredstavenie spoločnosti ktorej je zamestnancom, požadovanie originálov zmlúv pre nasledujúce spracovanie, vyvíjanie tlaku na podpis zmluvy, nedostatok informácií o riešenej problematike a ďalšie. Podľa Tácha (2020) Česká národná banka efektívne využíva nástroje zabezpečujúce dohľad nad finančnými poradcami, takže ich vzdelanie, skúšky a následný výkon činnosti sú neustále regulované. V prípade neprofesionality sú hrozbou sankcie.

Poskytované služby u finančných a poradenských spoločností sú rozdielne. Medzi základnú službu patrí zabezpečenie príjmov a majetku. Tento typ služby zahŕňa komplexnú finančnú situáciu, zhodnotenie stavu majetku, nastavenie rôznych poistení a iné. Ďalšou často využívanou službou je komplexná správa financií danej osoby zahŕňajúca finančnú optimalizáciu. Jedná sa prevažne o nastavenie finančných cieľov, minimalizáciu poplatkov, maximalizáciu výnosov, druhý a tretí pilier, dôchodkové sporenia, pravidelné investovanie. Pomoc je poskytovaná aj pri výbere bežného účtu v banke a zhodnotení úroku pri hypotéke. Nakoľko spoločnosti majú zmluvy s nemalým množstvom organizácií, sú schopní porovnať poskytované služby v organizáciách, a tak poskytnúť zákazníkovi viac možností riešenia problému (Ilek, 2019).

### 3 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ

Podľa Palatkovej a Zichovej (2014, s.87) jednotná definícia konkurencieschopnosti neexistuje. Musí byť špecifikovaná podľa úrovne určitého subjektu na ktorej sa nachádza, teda mikroúrovne, medziúrovne alebo makroúrovne. Vo všeobecnej rovine je však charakterizovaná ako schopnosť spoločnosti dosahovať jej stanovené ciele tak, aby boli uspokojené záujmy všetkých zainteresovaných strán.

Pre fungujúci a rozvíjajúci sa podnik je nutnosťou sledovať a brať ohľad na aktuálnu situáciu trhu, potencióálnu hrozbu od konkurencie, a jej kopírovanie ponuky (Kassay, 2013, s.15). Dvořáček a Slunčik (2012, s.139) konkurencieschopnosť úzko prepájajú s globalizáciou a jej dopadmi na podnik. Zvýšenie konkurencieschopnosti je tak realizované skrz radu politík na rôznych úrovniach.

Kim a Maurborgne (2018, s.43) odporúčajú redefinovať problémy spoločnosti, a tak zmeniť managementom stanovené hranice. Týmto spôsobom je možné zvýšiť ponúkanú hodnotu alebo vytvoriť úplne nový priestor.

#### 3.1 Konkurenčná výhoda

Charakter konkurenčnej výhody má silný vplyv na konkurencieschopnosť. Zároveň však prispieva k stupňovaniu hospodárskej úrovne a rastu životnej úrovne (Dvořáček a Slunčik, 2012, s.139). Aby podnik mohol využívať konkurenčnú výhodu, musí poznať svoje prednosti. Najskôr je však potrebné mať definované čím sa konkrétne odlišuje v ponuke od konkurencie. Odchylnosť môže nastať v stanovisku k trhu a uspokojovaní požiadavkou zákazníkov. Pri určovaní konkurenčných výhod je nevyhnutnosťou sa pozeráť na spoločnosť z rôznych perspektív. Vyhľadávanie čo i len najmenších špecifických predností môže mať následne v celkovom ponímaní veľký dopad (Kassay, 2013, s.15-16).

Konkurenčnú výhodu rozdeľujeme na cenovo nákladovú a kvalitatívne založenú. V prípade kvalitatívne založenej výhody nastáva stupňovanie technologickej úrovne. Ovplyvňovaná je úrovňou na ktorej sa nachádza národná ekonomika. Cenovo nákladová vzniká pri produktivite výrobných faktorov a využívaní efektívnych metód (Dvořáček a Slunčik, 2012, s.139). Palatková a Zichová (2014, s. 87-88) členia výhody na komparatívne a konkurenčné. Komparatívny typ výhod upozorňuje na rozdielnosť nákladov a faktorového vybavenia. Označované bývajú aj ako exogénne a nemenné. Konkurenčné výhody sú chápané ako vytvorené, a teda endogénne. Vďaka ich charakteru je možné využívanie zdrojov flexibilne,



inovatívne a predovšetkým efektívne. Pozornosť treba upriamiť na hodnotnosť, neľahkú dosiahnuteľnosť, nahraditeľnosť a komplikácie pri napodobovaní.

Tieto určité vlastnosti konkurenčných výhod avšak musia zaujať používateľov. Potrebné je aby boli za ne ochotní zaplatiť. Podnik nemôže byť úspešný a preraziť na trhu doma, či vo svete pokiaľ niečím nevyčníka. Špecifické vlastnosti sú najčastejšie zisťované pomocou SWOT analýzy a analýzy okolia. Nie je ich možné taxatívne zistiť. V prípade skonštatovania neexistujúcej špecifickej vlastnosti je nevyhnutné ju začať cieľavedome vytvárať. Táto doba môže mať rôznu dĺžku trvania.

Prednosti musia disponovať danými vlastnosťami:

- zameranosť na charakteristickú významnú črtu poskytovanej služby;
- nenapodobiteľnosť konkurenciou v krátkom časovom úseku;
- dlhodobý efekt.

Formulácia vlastností musí byť pružná a zároveň dostatočne konkrétna (Kassay, 2013, s.21-22). Pri určovaní konkurenčnej výhody je často využívaný aj Porterov model diamantu, ktorého cieľom je špecifikovať prostredie konkurencieschopnosti. Privodzuje tak lepšie poznanie spoločnosti, rozvinutie determinantov a interakcií nachádzajúcich sa medzi makroúrovňou a národnou úrovňou. Toto rozvinutie má priaznivý dopad na konkurenčné prostredie (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.140-141). Podľa Razak (2016, s.61-65) zákazník pri výbere spoločnosti dbá predovšetkým na pomer ceny a kvality. Preto je dôležité aby sa podnik zaoberal vhodnosťou výšky ceny za poskytovanú službu. Pre spokojnosť zákazníka je nutné aby mal tento pomer optimálnu výšku. V opačnom prípade môže nastať situácia, kde zákazník uprednostní konkurenčnú spoločnosť.

### **3.2 Stratégia a konkurencieschopnosť**

Vedomosti prinášajúce so sebou poznanie aktuálnej konkurenčnej výhody sú bezpodmienečné pri hľadaní a tvorbe strategických možností určených na jej nárast. Vstup na nové trhy spolu s iným druhom stratégie a rozdielnou ponukou taktiež zabraňuje možnej degradácii a klesajúcemu zisku. Prioritou podniku je tak tvorba prostredia v ktorom bude možné dlhodobo uplatňovať dané konkurenčné výhody prostredníctvom určených stratégií. Avšak kvalita a úroveň poskytovaných služieb by mala zostať nemenná. Definovanie konkurenčnej výhody sa delí na stratégie zabezpečujúce neustálu výhodu prostredníctvom novozískaných výsad, alebo stratégie zamerané na redukovanie výhod konkurenčných

podnikov. Uspokojenie potrieb a nárokov zákazníka je reálne oboma spôsobmi. Určovanie konkurenčnej výhody má základ v internej analýze spoločnosti a posudzovaní konkurenčných výhod podnikov v celom odvetví. Porovnávané sú dané oblasti:

- zdroje a kompetencie;
- selekcia trhu;
- identifikácia konkurentov;
- strategické konkurovanie;
- stratégie (Kassay, 2013, s.16).

### **3.2.1 Zdroje a kompetencie**

Základom je venovať dostatočný čas príprave a vývoji poskytovanej služby. Nakoľko je kvalita základným znakom, treba vyberať starostlivo. Poskytovanie služieb na vysokej úrovni navyše spôsobuje komplikácie konkurentom pri snahe napodobniť danú službu. V prípade snahy eliminácie konkurentov vytýčenie kompetencií zamestnancom pomôže rýchlo reagovať na určitý krok konkurencie a efektívne postupovať (Kassay, 2013, s.16).

### **3.2.2 Selekcia trhu**

Dané služby je podstatné ponúkať na správnom trhu a cieľovej skupine. Nesprávne určenie spôsobuje plytvanie zdrojmi podniku a následne spomalenie pri realizácii stratégie. Taktiež nevhodné zameranie ponuky má rovnaký výsledný efekt ako ponuka nevhodnej služby (Kassay, 2013, s.16). Preto je nevyhnutné vybrať správne miesto pôsobenia. Pri rozhodovaní treba zohľadniť slabé miesta a rôzne druhy úskalí, ktoré sa môžu vyskytnúť. V prípade nájdenia možných problémov treba určiť spôsob ako sa im vyhnúť (Kim a Mauborgne, 2018, s.70-71).

Okrem správneho definovania trhu a cieľovej skupiny je podstatné využívať marketingový plán. Zahŕňa stratégiu v ktorej sú naplánované kroky podniku na určitú dobu nasledujúceho obdobia. Správny marketingový plán nemusí byť dlhý, ale musí mať jasne definované ciele a postupy ako sa k nim dopracovať. Voľba marketingového plánu je ovplyvňovaná veľkosťou podniku, a tak vznikajú odlišné prístupy. Rozdiely sú predovšetkým vo výške rozpočtu (Dib, 2020, s.22-28).

### 3.2.3 Identifikácia konkurentov

Pre správnu identifikáciu konkurentov spoločnosť musí vedieť, kde sa aktuálne nachádza. Definovaním reálnej situácie a zohľadnením všetkých faktorov bude jednoduchšie určiť, ktoré spoločnosti predstavujú naozajstnú konkurenciu (Kim a Mauborgne, 2018, s.70-71). Poznanie a informácie o konkurentoch sú pre podnik neodmysliteľné. Určenie nepominuteľnej konkurenčnej výhody spoločnosti zároveň napomáha definovať vlastnosti konkurentov. Znalosti silných a slabých stránok konkurencie pomáhajú pri výbere čo najúčinnnejšej stratégie, a tak tieto údaje nemôžu byť podceňované. Konečná stratégia ktorou sa bude podnik riadiť musí zodpovedať kvalitám konkurencie (Kassay, 2013, s.16).

### 3.2.4 Konkurenčné prostredie

Predstavuje všetko, čo sa nachádza mimo spoločnosti. Prostredie, v ktorom sa podnik nachádza sa však neustále mení a je ovplyvňované vonkajšími faktormi. Tieto činitele zahŕňajú príležitosti a hrozby. Poznatky o okolí podniku sú podstatné pre porozumenie vzťahov, schopnosť adaptácie a ovplyvňovanie okolia. Konkurenčné prostredie je tak rozčleňované na:

- vnútorné;
- vonkajšie;
- mikrookolie;
- makrookolie (Dvoráček a Slunčík, 2012, s.3-4).

Vnútorné okolie podniku zahŕňa sily pôsobiace vo vnútri podniku. Vplývajú na riadenie podniku a špecificky ho ovplyvňujú. Z tohto dôvodu identifikácia schopností podniku predstavuje nevyhnutnosť pre správne fungovanie. Vo vonkajšom okolí sú prejavované interné funkcie, napríklad riadenie, marketing, výroba a ďalšie. Mikrookolie obsahuje faktory, ktoré môže podnik istým spôsobom ovplyvniť. Vplýva taktiež aj na makrookolie, avšak aj napriek možnému pôsobeniu rozhodujúcich faktorov naň nemá vplyv (Dvoráček a Slunčík, 2012, s.3-4).

### 3.2.5 Strategické konkurovanie

Snahou všetkých účastníkov trhu je vyniknúť a pritiahnúť k sebe zákazníkov. Využívané sú tak rôzne štýly stratégií v dimenzii distribúcie, ceny, servisu a ďalších. Portfólio podniku zaisťovacie konkurenčnú výhodu pomocou realizácie stratégie by malo zabezpečovať

minimálne tri prvky výhod (Kassay, 2013, s.16-17). Žiadané je pochopiť spôsoby, ktorými môže odvetvie obmedzovať hodnotu pre zákazníkov, a tak znižovať jej príťažlivosť. Pri ich správnom určení môže tak spoločnosť objaviť novú cestu na opätovnú inováciu hodnoty (Kim a Mauborgne, 2018, s.71-72).

### 3.2.6 Stratégie

Podľa Kim a Mauborgne (2018, s.29) je nevyhnutné pri realizácii stratégie začleniť zamestnancov určitej spoločnosti do celého procesu od samotného začiatku. Pri tomto prístupe budú zamestnanci inšpirovaní a poctení dôverou zo strany managementu, a tak budú ochotní vo väčšej miere realizovať zmeny a prekonávať prípadné prekážky.

Aplikácia menej ako troch stratégií zároveň, spôsobuje nestabilitu a dočasnú konkurenčnú výhodu. Uplatňovanie adekvátneho množstva posilňuje dlhodobý charakter a stabilizáciu danej výhody. Medzi základné stratégie vplyvajúce na zákazníka patrí:

- kvalita;
- meno a personalizácia značky;
- stotožňovanie sa s víziou podniku;
- široká ponuka služieb;
- lokalizácia;
- zameranie na core business;
- pridané služby;
- inovácie;
- zvyšovanie zákazníckej lojality (Kassay, 2013, s.17-18).

## 4 ANALYTICKÉ METÓDY POUŽITÉ V PRÁCI

Za účelom dosiahnutia cieľa práce, ktorým je zistiť konkurencieschopnosť vybraného podniku služieb na finančnom trhu, budú využité tri analytické metódy, ktorými sú SERVQUAL, Porterova analýza piatich síl a SWOT analýza.

### 4.1 Servqual model

Kvalitná služba predstavuje základ predpokladu úspechu. Na zistenie úrovni spokojnosti zákazníka sú využívané rôzne metódy. Jednou z nich je sofistikovaná metóda SERVQUAL. Servis kvality služieb sa zaoberá merateľnosťou miery očakávania a vnímania danej služby zákazníkom (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.62-63). Táto metóda bola objavená v 80. rokoch A. Parasuramanom. Spolu s jeho tímom sa zaoberal zisťovaním očakávaním zákazníka a tým čo v praxi dostane. Definoval tak 5 medzier, v dnešnej dobe známych pod názvom gap model a stal sa tak zakladateľom tejto metódy. Jej široké využitie umožňuje porovnanie odlišných spoločností v odvetviach (Hazdra, 2013, s.39).

Tento model bol však podľa Raza et al., (2020, s.3) Mentzerom navrhnutý na využívanie hodnotenia kvality e-služieb, keďže zákazníci využívajúci internetové služby majú tiež isté očakávania. Wilson et al., (2012, s.2) vysvetľuje očakávania ako štandardy slúžiace na posúdenie výkonu. Ennew a Waite (2013, s.421) uvádzajú, že zákazníci predovšetkým porovnávajú vnímanie aktuálnej služby s predchádzajúcou skúsenosťou.

Podľa Vajčnerovej a Ryglovej (2017, s.62-63) však očakávania zákazníka v priebehu času menia charakter. Z tohto dôvodu je táto metóda považovaná určitými kritikmi za nevhodnú, nakoľko jeho hodnotenie je subjektívne a vychádza z aktuálnej situácie. Táto metóda využíva gap analýzu vyplývajúcu z rozporov. Rozdiel medzi očakávanou úrovňou a následným vnímaním služby tvorí spokojnosť zákazníka. Ak vnímanie služby prevyšuje očakávania, nastáva pozitívny rozpor. Zákazník v tomto prípade dostal viac predpokladal. V opačnom prípade, keď zaplatená služba nemala náležitú kvalitu vzniká negatívny rozpor. Hodnotenie zákazníkovej úrovne spokojnosti sa posudzuje piatimi primárnymi dimenziami:

- spoľahlivosť (reliability);
- zodpovednosť (responsiveness);
- istota (assurance);
- empatia (empathy);

- hmatateľnosť (tangibles).

#### 4.1.1 Kritéria hodnotenia

- **Spôľahlivosť**

Nevyhnutnosťou je poskytnúť zákazníkovi službu v dohodnutej úrovni a kvalite. Spôľahlivosť súvisí s ochotou. Zákazník potrebuje mať pocit možnosti sa obrátiť pri probléme na danú spoločnosť (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63). Ennew a Waite (2013, s.424) popisujú spôľahlivosť predovšetkým ako mieru, do akej sa zákazník môže spoľahnúť na spoločnosť.

- **Zodpovednosť**

Zahŕňa individuálny prístup ku zákazníkovi a dodržanie rýchlosti doručenia alebo vykonania služby (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63).

- **Istota**

Vyplýva z profesionality a kvalifikovanosti zamestnaného personálu. Zamestnanci si musia správnym prístupom získať dôveru prostredníctvom vedomostí, zdvorilosti a komunikačných schopností. Zahŕňa taktiež aj pocit bezpečnosti pri výkone služby (Ennew a Waite, 2013, s.424).

- **Empatia**

Dáva do popredia zákazníkove aktuálne citové rozpoloženie. Ponúkané služby sú tak prispôsobované zákazníkovým aktuálnym a individuálnym potrebám (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63). Týka sa tiež faktorov ako napríklad príjemná komunikácia, pochopenie potrieb zákazníka, ústretovosť a ďalšie (Ennew a Waite, 2013, s.424).

- **Hmatateľnosť**

Pôsobí prostredníctvom výzoru prostredia, vybavenia a celkovej materializácií služby (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63).

#### 4.1.2 Gap model

Slúži na odhalenie nedostatkov pri poskytovaní služieb a zároveň odhaľuje spôsoby slúžiace k ich prekonaniu. Využitím gap modelu prebieha zisťovanie príčin rozdielnosti medzi prvotným očakávaním a výsledným vnímaním služby (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63-64). Medzi očakávaním a výsledným vnímaním sa nachádza zóna tolerancie. Túto oblasť

môžeme chápať ako flexibilný koncept, ktorý je ovplyvňovaný nielen charakterom poskytovanej služby, ale aj aktuálnymi okolnosťami. Zóny tolerancie sa líšia medzi jednotlivcami z dôvodu rôznych osobných situácií, rozdielnych predchádzajúcich situácií a filozofiou danej služby (Ennew a Waite, 2013, s.426).

V prípade negatívnej skúsenosti nastáva nespokojnosť. Charakterizovaná je pomocou piatich oblastí konfliktov. Model vychádza z predpokladu, že čiastkové štyri rozpory sú ovplyvňované základným rozporom. Ak chce firma odstrániť najpodstatnejšiu medzeru, najskôr sa musí vysporiadať s predchádzajúcimi medzerami. Teda uzavrieť gap 1 až 4 (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63-64).

**Gap 1** predstavuje rozdiel medzi očakávaním zákazníka a tým čo si mylne management spoločnosti myslí, že zákazník očakáva. Napríklad management vyžaduje od zamestnancov pravidelne na začiatku týždňa telefonát zákazníkovi, nakoľko sa nesprávne domnieva, že to zákazník vyžaduje (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.63-64).

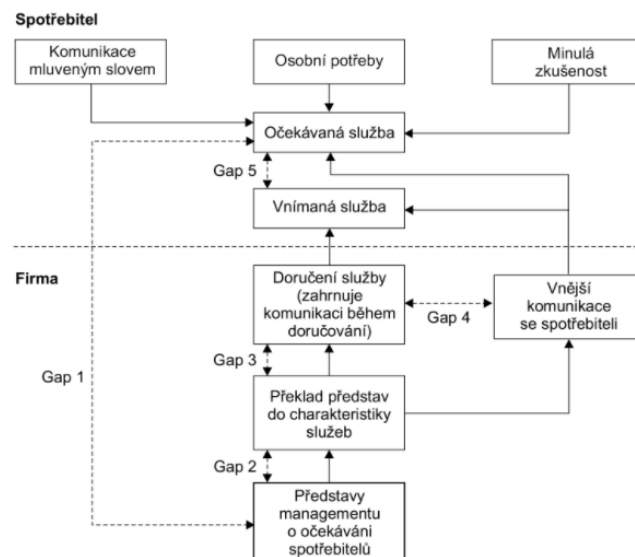
Existuje niekoľko dôvodov, ktoré môžu viesť k tejto situácii. Jednými z nich je neschopnosť spoločnosti vykonať prieskum na trhu, vzostupná komunikácia medzi zamestnancami a zákazníkmi alebo neochota managementu vypočuť zamestnancov hovoriacich o potrebách zákazníkov. (Ennew a White, 2013, s.430).

**Gap 2** vyjadruje rozpor očakávania od služby a stanovenými štandardami podnikom. V tomto prípade zákazník očakáva viac ako sa mu môže dostať (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.64). Situácie kvôli ktorým môže nastať tento rozpor spôsobuje náročná štandardizácia alebo chybný názor managementu, že zákazníci majú neprimerané očakávania. (Ennew a White, 2013, s.433)

**Gap 3** je rozporom kedy dochádza k nedodržaniu definovaných štandardov a služba nie je poskytnutá na vytýčenej úrovni. Napríklad zákazník má obdržať plán s pokynmi na najbližší mesiac, avšak získa iba plán na budúci týždeň (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.64). Problém môže byť v zamestnancoch, systéme alebo v používaných technológiách. Častou situáciou sú aj klamlivé prísluby zákazníkovi z dôvodu ich presvedčenia na využitie služby daného podniku. (Ennew a White, 2013, s.435)

**Gap 4** poukazuje na marketing a reklamné materiály organizácie. Tento rozpor nastáva v prípade keď je vyhlasovaná ponuka služieb, ktorú avšak reálne nie je možné zakúpiť (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.64).

**Gap 5** je závěrečný rozdíl očekávání a vnímání. Kvalita služby je hodnocená na základě porovnání představy o službě a skutečného výsledku. Očekávání zákazníka obsahuje komplex požadavků a představ určité služby. Ak výsledná kvalita služby nezodpovídá kritériám zákazníka, způsobí to v konečném výsledku jeho nespokojnost (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.64).



Obrázok 1 Gap model (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.65)

Metóda SERVQUAL používa 22 najčastejšie využívaných znakov určených na hodnotenie kvality. Tieto znaky zahŕňajú 5 najčastejších rozporov. Meranie využíva dotazníky s možnosťou výberu odpovede či by služba tak mala byť poskytovaná alebo má naozaj danú úroveň. Tvrdenia sú spracované pomocou Likertovej škály hodnotenia. Využíva 7 bodové hodnotenie, pri ktorom úroveň 1 predstavuje silný nesúhlas. Úroveň 7 hovorí o presnom opaku, teda silnom súhlase s vyjadrením. Kvôli praktickosti je však najčastejšie využívaná 5 bodová škála, kde tvrdenia úrovni sú:

- 1 nevyhovujúci;
- 2 dostatočný;
- 3 dobrý;
- 4 veľmi dobrý;
- 5 vynikajúci.



Následne prebehne výpočet rozdielu vnímania a očakávania zákazníka. Prednosťou tejto analýzy je možnosť využiť získané poznatky pre vyriešenie rozporov a zároveň ich využitie na zhodnotenie celkovej kvality služieb (Vajčnerová, Ryglová, 2017, s.64-65).

## 4.2 SWOT analýza

Metóda SWOT, alebo často taktiež nazývaná SWOT analýza slúži na zhrnutie vykonaných čiastkových analýz za účelom stanovenia spoľahlivosti aktuálnej stratégie podniku. Posudzuje mieru silných a slabých stránok (Kassay, 2013, s. 116-117).

Podľa Sarsbyho (2016, s.3-4) medzi výhody SWOT analýzy patrí jej jednoduchosť, možnosť aplikovania na rôzne úrovne a prehľadnosť. Veľkou nevýhodou však môžu byť problémy spôsobené prípadnými nekvalitnými dátami alebo nevhodný následný úsudok a rozhodnutie.

Jakubíková (2012, s.99) však upozorňuje, že táto analýza je občas využívaná nesprávnym spôsobom. Nakoľko bola vyvinutá pre využívanie na podnikovej úrovni, potrebné je nekompromisne upozorňovať na rozdiel medzi riadeným podnikom nad ktorým musí mať management kontrolu a jeho okolím. Z uvedeného vyplýva, že podnik dokáže svoje silné a slabé stránky ovplyvniť. Avšak príležitosti a hrozby nemôže mať pod kontrolou.

Skrz identifikáciu silných a slabých stránok sú k dispozícii výsledky pomáhajúce zabezpečiť zostavenie čo najvhodnejšej stratégie. Vyplývajú z poznania štyroch častí:

- strategické rozpoloženie;
- portfólio;
- hodnototvorný reťazec;
- funkčné hľadisko podniku.

Postavenie spoločnosti a jej predpokladaný proces vývoja slúžia ako odrazový bod analýzy. Najskôr je však potrebné zistiť faktory, ktoré môžu limitovať alebo naopak zvyšovať potenciál podniku. Poznanie silných a slabých stránok umožňuje zabezpečiť pohľad z lepšej perspektívy. Tieto poznatky budú hrať kľúčovú rolu pri tvorbe stratégie (Kassay, 2013, s. 116-117).

### 4.2.1 Silné stránky – strenghts

Predstavujú prednosti spoločnosti zabezpečujúce výhodu zákazníkom a firme. Umožňujú tak získať náskok voči konkurencií, obstať v konkurenčnom boji a vytvoriť prevahu na trhu.

Medzi silné stránky patria hlavne silné zdroje a kapitál, využívanie najmodernejších technológií, inovácie, zastúpenie značky, nízke náklady vznikajúce pri vyplácaní miezd a podiel na trhu (Jakubíková, 2012, s.100).

Sarsby (2016, s.9) však k silným stránkam radí aj finančnú silu podniku zahŕňujúcu cashflow, rating a taktiež kvalifikovaných a talentovaných zamestnancov.

#### **4.2.2 Slabé stránky – weaknesses**

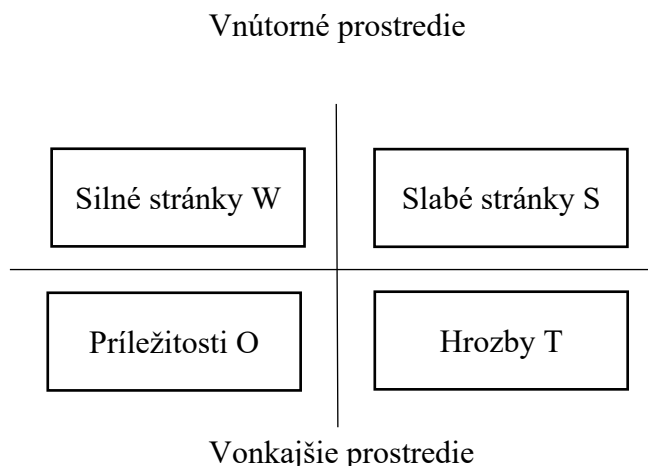
Považujú sa za nedostačujúce, v ojedinelých prípadoch dokonca až absentujúce rysy podniku. Tieto negatívne vlastnosti spôsobujú nižšiu výkonnosť a vznik rôznych typov chýb. Najčastejšie sa do nich radí vysoká miera zadlženosti, využívanie nemoderných technológií a zariadení, zlá organizácia na rôznych úrovniach managementu a nevhodní dodávatelia (Cimbálniková, 2012, s. 64). Kotler a Keller (2013, s.83) radia poznanie slabých stránok spoločnosti ako nevyhnutnosť pre identifikáciu vhodnej príležitosti. Diskutabilné avšak zostáva, či by mala spoločnosť uvažovať len o príležitostiach na ktoré má vhodné predpoklady alebo sa má zaoberať všetkými.

#### **4.2.3 Príležitosti – opportunities**

Podľa Jakubíkovej (2012, s.100). predstavujú skutočnosti zvyšujúce dopyt a prinášajú úspech. Cimbálniková (2012, s.65) ich však vníma ako výhodné možnosti nastávajúce buď v súčasnosti alebo s pravdepodobnosťou v budúcnosti. Spadá do nich rast dopytu, segmentácia trhu, export do zahraničia atď. Sarsby (2016, s.9) upriamuje pozornosť na silu sociálnych trendov ovplyvňujúcich spoločnosť. Spolu s hrozbami sú radené do vonkajšieho prostredia.

#### **4.2.4 Hrozby – threats**

Filip (2019, s.135) vníma hrozby ako nepriaznivé sily pôsobiace škodlivo na chod organizácie. Sarsby (2016, s.9) delí navyše hrozby na 2 kategórie. Člení ich na hmotné, do ktorých spadajú noví konkurenti, krádež a ďalšie. Následne sú nehmotné zahŕňajúce napríklad potencionálnu stratu reputácie, faktory poškodzujúce značku spoločnosti. Cimbálniková (2012, s.65) ich charakterizuje ako nebezpečenstvo vplývajúce na aktuálnu situáciu spoločnosti a tvorbu budúcich plánov. Ako najväčšiu hrozbu uvádza vstup zahraničných konkurentov na trh, legislatívne obmedzenia, postupne zanikajúce alebo nahrádzané odvetvia a mnohé ďalšie predstavujú nebezpečenstva, ktorým musí podnik čeliť



Obrázek 2 SWOT analýza (Cimbálniková, 2012, s. 65)

### 4.3 Porterova analýza

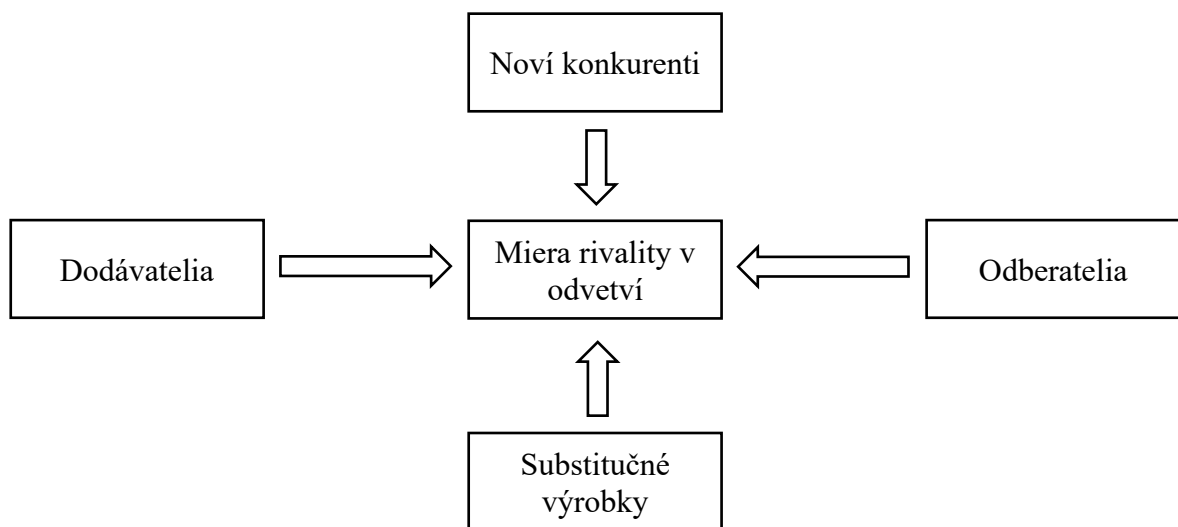
Porterova analýza je model piatich konkurenčných síl. Využívaný je na zistenie marketingovej stratégie, ktorá slúži na pochopenie konkurenčného prostredia a lepšie presadzovanie sa. Pre čo najväčšiu úspešnosť Porterovho modelu spoločnosť musí vedieť ako týchto 5 síl vplýva na organizáciu (Ennew, White, 2013, s.148). Magretta (2012, s.13) vyzdvihuje Potrov model pre jeho neustálu aktuálnosť v súkromnom a taktiež verejnom sektore. Ďalej uvádza, že ak nastane osvojenie si Porterových myšlienok, spoločnosť bude schopná udržiavať si konkurenčnú výhodu dlhodobo. Taktiež bude lepšie pre ňu jednoduchšie porozumieť významu stratégie aj v problematickej dobe.

Podľa Kassaya (2013, s.88) je pri Porterovej analýze potrebné brať do úvahy vymedzenie národných výhod. Národné špecifiká sú pretvárané na prednosti spoločnosti v globálnom trhu. Podpora príbuzných odvetví, podmienky dopytu a rôznych faktorov a v neposlednom rade stratégia spolu so štruktúrou a rivalitou tvoria zvláštnosti transformujúce sa na národné výhody. Ennew a White (2013, s.149) považujú za priaznivú situáciu, kedy sily vplývajúce na organizáciu sú slabé. V prípade silného pôsobenia marketingové stratégie organizácie sú obmedzované, a tak je riešením rýchla reakcia na problémy spolu s ich neutralizáciou.

Analýza je úspešná vtedy, keď sa nájde pomocou nej stratégia ktorá odhalí spôsob, ako si udržovať čo najlepšiu konkurencieschopnosť (Cimbálniková, 2012, s. 41). Podľa Magretta (2012, s.41) je však chybou snaženie sa byť najlepší. Poukazuje tým na mylný názor ľudí mysliacich si, že konkurencieschopnosť predstavuje určitý typ súboja medzi spoločnosťami. Ako hlavný zmysel uvádza dosahovanie zisku. O ten ale spoločnosť musí bojovať so svojimi zákazníkmi, nakoľko v ich záujme je dostať viac za menšiu čiastku peňazí.

Správanie, ktoré určuje reakcie konkurentov ovplyvňuje konkurenčná sila plynúca z:

- rivality súperov v danom odvetví;
- možnosti vstupu nových spoločností do odvetvia;
- hrozby vzniku substitučných výrobkov iných spoločností;
- určovania podmienok u dodávateľov hlavných vstupov;
- vplyvu odberateľov.



Obrázek 3 Štruktúrna analýza konkurenčného prostredia  
(Cimbálniková, 2012, str. 41)

Vnútorne prostredie ovplyvňuje určitým spôsobom každá z týchto síl. Avšak pôsobia v rôznej intenzite (Cimbálniková, 2012, s. 41).

#### 4.3.1 Noví konkurenti

Podľa Magretta (2012, s. 150) noví konkurenti vstupujú na trh len v prípade, že dané odvetvie je pre nich lákavé a zahŕňa malé množstvo bariér. Najčastejšie vyskytujúce bariéry sú legislatívne požiadavky, vstupné náklady, zázemie, lokalita, dopravná infraštruktúra a silné značky.

Avšak napriek bariéram konkurenti vstupujú na trh pokiaľ sú schopní poskytovať služby v nižšej cene, identifikovali príležitosť v budúcnosti alebo majú určitým spôsobom potenciál byť úspešní (David, David, 2017, s.231).

### 4.3.2 Odberatelia a dodávateelia

Tlak pôsobiaci zo strany odberateľov a dodávateľov tiež vplýva určitým spôsobom na konkurenciu v danej sfére. Pri odberateľoch sa jedná prevažne o množstvo potencionálnych zákazníkov a prítomnosť rôznych typov zdrojov. U dodávateľov hrajú podstatnú rolu podmienky na vykonanie ich zmeny, nesústredenie sa na vytvorenie spojenia so zákazníkom, dohody v nesúlade s právnymi predpismi a zoskupenie dodávateľov (Cimbálniková, 2012, s. 42). Dlhodobá spolupráca medzi organizáciou a jej dodávateľmi je pri dohodnutí podmienok výhodnou pre obe strany. Vyjednávací sila dodávateľov stúpa v prípade ich malého množstva, obmedzených kvalitných materiálov potrebných na vykonávanie služby a nevhodne dohodnutých podmienok (David, David, 2017, s.231).

### 4.3.3 Substitučné výrobky

Počet substitučných výrobkov na trhu je úmerne ovplyvnený rozsahom konkurencie. Je zjavné, že daná hrozba nie je jednotvárna a zahŕňa rôzne podoby (Cimbálniková, 2012, s. 42). Existencia produktov, ktoré sú blízkymi náhradami zvyšuje rozsiahlosť výberu, a tak je zosilňovaná kúpna sila spotrebiteľov (Magrett 2012, s.150). Vysoká ponuka substitučných výrobkov takisto spôsobuje tlak na zníženie cien a poskytovanie najvyššej možnej kvality. Proces rozhodovania ovplyvňuje vysoké množstvo reklám rôzneho charakteru a marketingové stratégie spoločnosti pôsobiace na zákazníka (David, David, 2017, s.231).

### 4.3.4 Miera rivality v odvetví

Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi má zvyčajne najväčšiu silu z celého modelu piatich síl. Preto stratégie ovplyvňujúce úspech spoločnosti sú zameriavané hlavne na získanie konkurenčnej výhody. Najčastejšie to je uskutočňované prostredníctvom zvyšovania kvality, znižovania ceny, predĺžením záruk, poskytovaním väčšieho množstva služieb a ich funkcií a ďalších. Stúpanie miery rivality nastáva prevažne vtedy, keď je pre zákazníka jednoduché zmeniť spoločnosť a začať využívať služby od konkurencie. Riešením môžu byť fixné poplatky, vysoká originalita, sila mena a značky (David, David, 2017, s.230). Vplyv faktorov pôsobiacich na mieru rivality v odvetví ovplyvňuje prosperita podniku, realizácia zámerov, typy konkurencie a diferenciácia (Cimbálniková, 2012, s. 42).

Rivalitu zvyšuje:

- vysoký počet konkurenčných spoločností;
- poskytovanie služieb na rovnakej úrovni;

- jednoduchá možnost změny podniku zákazníkem;
- různá výška cen;
- malé množství bariér;
- fúzie společností (David, David, 2017, s.230).

## 5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

O služby rôzneho typu je neustále veľký záujem. Občas však môže byť pre zákazníka náročné zvoliť správnu spoločnosť, ktorá danú službu vykoná. Z toho dôvodu je potrebné, aby mal podnik čo najlepšie odporúčania a hodnotenia. Tie však získa jedine v prípade, že poskytuje kvalitné služby. Ak management zohľadňuje potreby a predovšetkým preferencie zákazníka, ľahšie docieli jeho opätovný návrat a zároveň je budované dobré meno spoločnosti.

Značka a povest' dokáže silným spôsobom vplyvať na zákazníkov. Avšak existuje viac spôsobov ako môže podnik získať konkurenčnú výhodu. Aby bola daná výhoda správne identifikovaná a využitá, spoločnosť musí vedieť v čom sú jej silné a slabé stránky. Predovšetkým je však nevyhnutnosťou poznať vďaka akým črtám sa odlišuje od konkurencie. Pri analyzovaní sa nápomocnými stávajú rôzne modely a analýzy, ako napríklad SWOT analýza a Porterov model piatich síl. Získané poznatky sú využívané taktiež pre stanovenie podnikovej stratégie. O poskytovaných službách je reálne získať množstvo informácií prostredníctvom metódy SERVQUAL. Servis kvality služieb sa zaoberá očakávaním zákazníka a následným vnímaním služby po jej uskutočnení. Hodnotenie prebieha prostredníctvom vopred stanovených kritérií. Medzi najzákladnejšie patrí spoľahlivosť, zodpovednosť, istota, empatia a hmatateľnosť. V prípade rozdielov v očakávaní a vnímaní je na zistenie nedostatkov využívaný gap model. Využíva 5 oblastí konfliktov pomocou ktorých sa nachádza riešenie vzniknutej situácie.

Cieľom každej stratégie je získanie väčšieho počtu zákazníkov a zvýšenie tržieb. Výber vhodnej stratégie však ovplyvňuje konkurenčné prostredie v ktorom sa podnik nachádza. Z toho dôvodu nezohľadnenie daného kritéria môže spôsobiť problémy a nevhodný výsledok pri rozhodovaní.

Mnohokrát zdanlivo podobné situácie podniku sú v konečnom dôsledku rozdielne. Tieto odlišnosti spôsobuje bankový a nebankový trh, ktorý je rozličný v rôznych častiach krajiny. Aby sa zabránilo nedorozumeniam a problém, regulácia prostredníctvom zákonom je nutnosťou. Finančné trhy patria medzi významné nástroje štátu a zastávajú rôzne funkcie. Základom je však presun prostriedkov k subjektom pociťujúcich deficit od subjektov majúcich nadbytočné množstvo týchto finančných prostriedkov. Zabezpečujú tak pozitívny vplyv na ekonomiku daného štátu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 CHARAKTERISTIKA A PREDSTAVENIE SPOLOČOSTI IMPERIAL VISION, S. R. O.

Imperial Vision, s. r. o. je dynamicky rozvíjajúca sa spoločnosť s pôsobením na finančnom trhu. Zaoberá sa ekonomickým a finančným poradenstvom. Poskytovanie nadštandardných služieb v oblasti financií predstavuje víziu podniku. Hlavná pobočka spoločnosti sa nachádza v Zlíne, druhá je umiestnená vo Valašských Klobúkoch.

### 6.1 Základné údaje

- konateľ spoločnosti: Jiří Kolínek;
- základný kapitál: 200 000,- Kč;
- splatených 100%;
- vznik: 22.6.2016;
- sídlo: nám. T. G. Masaryka 2433, 760 01 Zlín;
- IČO: 05173841.



Obrázok 4 Logo Imperial Vision (imperialvision.cz, 2022)

Vzhľadom k tomu, že zákazník a klient sú synonymické pojmy a v rámci finančných služieb sa využíva pojem klient, bude táto práca rešpektovať názvoslovie klient ktoré sa v praxi finančných služieb bežne používa.

Prioritou pre spoločnosť je spokojnosť klienta. Ďalej poskytovanie nízkych poplatkov, najlepších podmienok, flexibilný prístup a pravidelný servis. Keďže spolupracujú s takmer všetkými finančnými spoločnosťami na trhu, ako sú poisťovne, sporiteľne, banky či investičné spoločnosti môžu vybrať vždy to najvhodnejšie riešenie. Pri rozhodovaní sa ktorú možnosť zvoliť však klient nenájde ponuku od Airbank alebo Fio banky, keďže s nimi daná spoločnosť nemá uzatvorenú zmluvu.

Imperial Vision poskytuje komplexné portfólio služieb, a to:

- finančné sprostredkovanie: úvery, investície, sporenie, poistenie;
- poradenská a konzultačná činnosť;
- spracovanie odborných štúdií a posudkov.

Z uvedeného vyplýva, že klient môže vyriešiť všetky svoje požiadavky v rámci jednej spoločnosti. Či už sa jedná o poistenie majetku, samého seba, dopravného prostriedku, tvorbu rezerv, sporenie, povinné ručenie, úrazy, zodpovednosť, hypotéky, úvery, investovanie. Taktiež sa na nich môže obrátiť v prípade nehody a poistnej udalosti. Nemusí sa teda informovať napríklad v rôznych bankách, poisťovniach alebo využívať zrovnávače na vyriešenie jeho situácie, čo predstavuje veľkú výhodu. Pridanou hodnotu je teda poskytovaný servis.

Cieľová skupina spoločnosti má široký rozptyl. Snažia sa získať klientov v produktívnom veku, približne od 26-60 rokov, avšak toto kritérium je ovplyvnené potrebami ľudí. Ich služby vyhľadávajú mladí, seniori ale tiež aj rodičia pre ich deti. Naopak najmenej atraktívny sú podnikatelia. Táto skupina zahŕňa veľkú časovú náročnosť, vyššie riziká a množstvo práce. Najväčší príjem spoločnosť dosiahla za poskytovania poistenia majetku. Príjem tiež narastá vďaka pasívnym príjmom, ktoré sa zvyšujú z roka na rok vďaka väčšiemu počtu klientov. Výhodné je aj poskytovanie hypoték.

## 6.2 Ciele

Základným účelom spoločnosti je dokázať ľuďom, že je výhodou mať kvalitného poradcu. Nakoľko práve finanční poradcovia nemajú vo všeobecnosti dobré meno, cieľom podniku je tiež zlepšiť názor verejnosti prostredníctvom poskytovania kvalitných služieb. Tomuto zámeru by mala pomôcť tvorba edukačných videí zameraná na zlepšenie finančnej gramotnosti, zvyšovanie povedomia o rôznych dostupných možnostiach ohľadom financií a poukázanie na najčastejšie vykonávané chyby.

## 6.3 História firmy

Vznik sa datuje k 22. júnu 2016, takže spoločnosť je pomerne mladá. Napriek tomu sa však rýchlo rozvíja a upevňuje svoju pozíciu na trhu. Pred jej založením konateľ spoločnosti pracoval pre OVB, avšak po čase sa odlúčil a založil vlastnú firmu. Pandémia Covid-19 ovplyvnila túto spoločnosť pozitívne. Protipandemické opatrenia vytvorili tlak na producentov, a tak bolo finančno-poradenským spoločnostiam umožnené začať poskytovať

a zjednávať služby s klientami online. Táto zmena spôsobená presunom do online komunikácie a riešenia požiadaviek klientov bez osobného stretnutia spôsobila ich nárast. Toto obdobie sa spoločnosť rozhodla využiť tiež na zaoberanie sa zlepšením svojich poskytovaných služieb, vypracovanie marketingového plánu a taktiež aktualizovanie a zmenu dizajnu webovej stránky. V porovnaní s obdobím pred pandemiou je záujem ľudí o služby poskytované spoločnosťou vyšší a tento stúpajúci trend naďalej pokračuje.

#### 6.4 Organizačná štruktúra

Firma Imperial Vision nie je riadená často využívaným hierarchickým spôsobom. Napriek tomu, že konateľ stojí v čele spoločnosti, poradcovia zamestnaní v spoločnosti majú pri výkone svojej práce určitý typ slobody, napríklad čo sa týka flexibility pracovnej doby. Pri tomto type riadenia podniku je nevyhnutná dôvera medzi oboma stranami. Keďže sa jedná o menšiu spoločnosť všetci sa dobre poznajú a majú priateľské vzťahy. Organizačná štruktúra firmy Imperial Vision je tvorená 12 ľuďmi. V čele podniku sa nachádza konateľ, ktorý tvorí management spoločnosti spolu s jedným riadiacim spolupracovníkom. Následne je 10 obchodníkov. Všetci sú evidovaní pod SAB servisom.

#### 6.5 Ekonomické ukazovatele

Podnik využíva pre svoju činnosť SAB servis. Avšak vďaka nemu nie sú zobrazované všetky údaje v účtovnej závierke. Provízie získané poradcami za poskytnutú službu vstupujú najskôr do SAB servisu. Finančný poradca je teda platený priamo. Následne podnik prijme rozdielovú províziu (rozdiel medzi získanou čiastkou a províziou patriacou danému poradcovi). Z toho dôvodu nie je analyzovanie podniku prostredníctvom ekonomických ukazovateľov spoločnosti úplne relevantné.

V tabuľke sú zobrazené základné ekonomické ukazovatele podniku Imperial Vision. Porovnávané obdobie je od roku 2018 do 2020.

Tabuľka 1 Vybrané ekonomické ukazovatele Imperial Vision (vlastné spracovanie podľa dát spoločnosti)

Ekonomický ukazovateľ (v Kč)	Rok		
	2018	2019	2020
Výnosy	327 000	290 000	436 000
Náklady	287 000	284 000	390 000
Výsledok hospodárenia	40 000	6 000	46 000

**Marketingové aktivity:**

- nízka aktivita na sociálnych sieťach – frekvencia pridávania príspevkov je nepravidelná, v priemere dvakrát mesačne, nízky dosah, počet sledovateľov 337;
- chýbajúca interaktivita;
- neúplná webová stránka – chýbajúce informácie o poskytovaných službách a prepojenie so sociálnymi sieťami spoločnosti.

## 7 CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÝCH PODNIKOV

Voľba konkurenčných podnikov prebiehala prostredníctvom jednoduchého výberu a 6 kritérií, nakoľko sa v Zlíne nachádza veľa podnikov s finančno-poradenským zameraním. „Prostý náhodný výběr je – z pohľadu statistiky – najlepšou metódou, ako vytvoriť zmenšeninu základného souboru. Princip spočívá v tom, že z celkovej množiny prvků základního souboru náhodně vybereme požadovaný počet prvků do výběrového souboru.“ (Tahal, 2017, s.50-51). V nasledujúcej tabuľke sú uvedené dané kritéria spolu s vysvetlením ich podstatnosti.

Tabuľka 2 Kritéria výberu konkurenčných podnikov (vlastné spracovanie)

Kritérium	Význam kritéria
Individuálne finančné poradenstvo	Zvoleným podnikom nemôže byť banková inštitúcia, ale podnik poskytujúci individuálne finančné poradenstvo pre klientov
Lokalita podniku	Nutnosťou je, aby podnik z dôvodu rovnakej dostupnosti pre klienta sídlil v Zlíne. Rovnako ako spoločnosť Imperial Vision s ktorou bude porovnávaný.
Veľkosť podniku podľa počtu poradcov	Porovnaním podnikov s rozdielnou veľkosťou bude možné zistiť, nakoľko vplyva veľkosť podniku na kvalitu poskytovaných služieb.
Zastúpenie rôznych typov	Cieľom je zvoliť pre porovnanie podniky tuzemské a taktiež nadnárodné.
Investičné poradenstvo	Pre potreby vypracovania metódy SERVQUAL musí každý zvolený podnik poskytovať investičné poradenstvo.
Subjekt	Pre porovnanie budú vybrané len právnické osoby.

Metódou jednoduchého výberu a na základe vyhodnotenia zozbieraných dát s aplikovaním zadaných kritérií z tabuľky, ako najvhodnejšie konkurenčné podniky pre porovnanie so

spoločnosťou Imperial Vision sú OVB Allfinanz, a. s., Explicit invest a Partnes Financial Services, a. s. OVB Allfinanz, a. s

### 7.1 OVB Allfinanz, a. s.

OVB je nadnárodná spoločnosť založená v roku 1970 v Nemecku. Centrála sa nachádza od jej začiatku v Kolíne nad Rýnom. Poskytuje finančné služby a poradenstvo. Pôsobí v 15 európskych krajinách, s počtom približne 2,8 milióna klientov.. V roku 2006 bola kótovaná na frankfurtskú burzu. Spoločnosť funguje prostredníctvom modelu MLM marketing. Zahŕňa klientskú aj náborovú prácu.

Centrála spoločnosti v Českej republike sa nachádza v centre Prahy. Pôsobí tu od roku 1992. Za túto dobu získala viac než 100 produktových partnerov, vďaka čomu poskytuje finančné riešenia podľa individuálnych potrieb klientov. Špecializáciou sú dlhodobé a komplexné poradenstvá pre domácnosti.

- základný kapitál: 16,5 mil. Kč.;
- počet zamestnancov na centrále: 70;
- počet finančných poradcov (viazaných zástupcov registrovaných ČNB): viac ako 1100;
- počet klientov: viac než 1 milión.



Obrázok 5 Logo OVB (ovb-allfinanz.es, 2017)

Prioritou spoločnosti OVB je spokojnosť klienta, taktiež hľadanie nezávislých riešení ktoré sú pre klienta vhodné. Nakoľko je OVB najväčšou maklérskou spoločnosťou v rámci Európy tak sa snaží mať zazmluvnené len tie najväčšie spoločnosti, ako sú banky, poisťovne a správcovské spoločnosti. Zazmluvnené nemajú napríklad Direct Poisťovňa, a. s., Union Poisťovňa, a. s., Novis Poisťovňa, odštepený závod Česká republika, Air Bank, a. s.

#### Poskytované služby:

- finančné plánovanie a kontrola zmlúv;

- finančné sprostredkovanie: poisťovníctvo, bankovníctvo, dôchodky, investície;
- kariérny plán;
- poradenská a konzultačná činnosť;
- allfinanz koncept.

Okrem poskytovaných služieb klientom má spoločnosť aj ďalšie aktivity. Jedná sa hlavne o rôzne charitatívne projekty, environmentálny prístup k triedeniu odpadu a využívanie obnoviteľných zdrojov. Spoločenské aktivity v OVB sú zamerané na pár kľúčových oblastí zahŕňajúcich podporu detí, teenagerov a rodín. Taktiež myslia na ekonomicky hendikepovaných, darcov krvi, podporu konkrétnych jednotlivcov ktorí sa dostali do náročnej životnej situácie a zvyšovanie finančnej gramotnosti. To prebieha prostredníctvom projektov pre žiakov v základných školách. Využívajú interaktívnu hru vďaka ktorej hrovou formou vysvetľujú finančné pojmy a základné princípy funkcie a využitia finančných produktov. Finanční poradcovia tiež organizujú stretnutia určené pre žiakov stredných či vysokých škôl a firmy. Medzi najznámejšiu aktivitu patrí pomoc a podpora podnikateľského kempu pre deti Nadácie ZET.

#### **Marketingové aktivity:**

- prepracovaná webová stránka - ľahko orientácia, avšak chýba záložka služby kde by bolo možné nájsť informácie o investovaní, ľahko prehliadateľná možnosť spôsobu kontaktovania;
- sociálne siete – frekvencia pridávania príspevkov je v priemere 15 za mesiac, 965 ľudí sleduje danú stránku, interakcia by vzhľadom k počtu sledujúcich mohla byť vyššia.

## **7.2 Explicit Invest, s. r. o.**

Explicit Invest je spoločnosť zaoberajúca sa finančno-poradenskými službami. Založená bola v roku 2016, po tom ako sa jej konatelia rozhodli odísť z predchádzajúcej poradenskej spoločnosti a založiť si vlastnú. Viedli ich k tomu rozdielne názory a záujem využiť získané znalosti a skúsenosti vo vlastnom podniku. Sídlo sa nachádza v Zlíne. V roku 2021 otvorili novú pobočku Brne. K expandovaniu ich viedol zvyšujúci sa záujem verejnosti o finančných poradcov. Do konca tohto roka majú v pláne otvoriť novú kanceláriu v Uherskom Hradišti a Olomouci. Spoločnosť sa inšpirovala pri určovaní svojich hodnôt Tomášom Baťom. Na

základe jeho životného poslania, definovali svoje hodnoty ako kvalita, na profesionálnej úrovni a poskytovanie dlhodobého servisu.

- základný kapitál: 200 000,- Kč;
- počet finančných poradcov (viazaných zástupcov registrovaných ČNB): 40-50;
- počet klientov: na základe dostupných verejných dát nebolo možné overiť.



Obrázok 6 Logo Explicit Invest (barborastodulkova.cz, 2022)

Základnou službou od ktorej sa odvíjajú ďalšie je zostavenie dlhodobého finančného plánu. Jeho tvorbu predchádza podrobná analýza potrieb a prání klienta. Pravidelný servis je poskytovaný každému klientovi podniku. Pri výbere najvhodnejšieho riešenia sú na výber rozličné spoločnosti, avšak aj tento podnik neposkytuje služby od všetkých dostupných podnikov na trhu. Jedná sa napríklad o

**Poskytované služby:**

- finančný plán;
- hypotéky, úvery;
- investície, sporenie;
- poistenie;
- reality.

Spoločnosť Explicit Invest poskytuje trainee program. Ponuka slúži študentom, ktorí majú záujem popri vysokej škole získať cennú prax a kontakty. Avšak kvôli nedostatku času z hľadiska študijných povinností nemôžu pracovať na plný úväzok. Na web stránke spoločnosti sa nachádza taktiež blog, kde finanční poradcovia pravidelne prispievajú článkami zameranými na aktuálne dianie finančného trhu.

**Marketingové aktivity:**

- časopis pre klientov – vychádzajúci kvartálne;
- reklamné plagáty – nachádzajú sa v autobusoch;



- prepracované sociálne siete - frekvencia pridávania príspevkov je na dobrej úrovni v priemere 13 za mesiac, 1800 sledujúcich, vysoká interaktivita ktorá zvyšuje organický dosah;
- webová stránka – prehľadná, rýchla orientácia, obsahuje všetky podstatné údaje pre potencionálneho klienta.

### 7.3 Partners Financial Services, a. s.

V Českej republiky je spoločnosť Partners Financial Services, a. s. je nezávislou poradenskou spoločnosťou, ktorá sa nachádza na trhu. Založená bola v roku 2007, s víziou zmeniť situáciu trhu zameraného na finančné služby. V ich záujme je byť vnímaný ako stabilná spoločnosť preferujúca kvalitu. Poskytujú komplexné, objektívne a individuálne poradenstvo. Ich prvá pobočka Partners Market bola otvorená roku 2012. Ich činnosť je vykonávaná prostredníctvom franšízingu.

- základný kapitál: 100 miliónov;
- počet zamestnancov na centrále: 100-199;
- počet finančných poradcov: 1800;
- počet klientov: viac ako 560 tisíc.



Obrázok 7 Logo Partners (nelisa.com, 2021)

Neskôr založili životnú poisťovňu Simplea a fond nehnuteľností Trigea. Jej súčasťou je taktiež spoločnosť Partners media pod ktorú patria weby peníze.cz, finmag.cz a heroine.cz. Okrem poskytovania finančných služieb medzi ich aktivity patrí podpora vzdelávania detí, verejnosti a odborníkov prostredníctvom dňa finančnej gramotnosti a príspevkoch o financiách na webovej stránke peníze.cz. Od júna 2021 nastalo rozšírenie o ďalšiu spoločnosť, konkrétne penzijnú spoločnosť Rentea. V budúcom roku 2022 plánujú otvoriť vlastnú banku s názvom Partners Bank. Spoločnosť neposkytuje produkty od napríklad Novis Poisťovne, odštepený závod Česká republika a Air Bank, a. s.

**Poskytované služby:**

- správa osobných financií;
- poradenstvo;
- investičné produkty;
- hypotéky, pôžičky, úvery;
- životné poistenie;
- stavebné a penzijné sporenie;
- kontrola výhodnosti zmlúv.

**Marketingové aktivity:**

- reklamy na billboardoch;
- webová stránka – detailne prepracovaná, prehľadná, jednoduchá orientácia;
- sociálne siete - frekvencia pridávania príspevkov je vysoká, v priemere každý deň, s počtom sledovateľov 14500, veľa zdieľaní, vysoká interakcia.

## 8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

Nasledujúca kapitola sa zameriava na Porterovu analýzu a následne SWOT analýzu podniku. Daná podkapitola je spracovaná podľa dát a interných informácií získaných v podniku Imperial Vision.

### 8.1 Porterova analýza

#### Noví konkurenti

Na trhu má spoločnosť väčšie množstvo konkurencie, či už sa jedná o menšie alebo väčšie firmy. Napriek tomu je vstup nových konkurentov častý z dôvodu atraktivity týchto služieb. Pre novo založený podnik by však začiatky určite neboli ľahké. Problémy by mohli nastať skrz silnú konkurenciu s už vybudovaným menom, malým počtom klientov alebo chýbajúcimi priestormi na poskytovanie služieb. Ak by spoločnosť chcela byť úspešná a preraziť na trhu, museli by mať skvelý marketing, oslovovať ľudí prostredníctvom sociálnych sietí či reklám. Ďalej by potrebovali čo najrýchlejšie získať pozitívne recenzie, poskytovať služby v lepšej kvalite ako ostatné spoločnosti a udržať si klientov.

Rozdielna by bola situácia v prípade, že by sa na trh rozhodla vstúpiť napríklad väčšia známa spoločnosť zo susednej krajiny snažiaca sa rozšíriť svoje pôsobenie.. Takýto podnik by bol väčšou hrozbou. Avšak títo noví konkurenti môžu spôsobiť komplikácie spoločnosti len v prípade, že by poskytovali služby v lepšom pomere kvality a ceny, poprípade mali nové inovatívne myšlienky.

#### Odberatelia a dodávatelia

Pre finančno-poradenský podnik sú dodávateľmi inštitúcie vo finančnom sektore. Napriek ich dominantnému postaveniu musia dodržiavať interné záležitosti, ktoré sú im nariadené. Napríklad zvyšovanie úrokových sadzieb. Avšak, nakoľko im poradenské spoločnosti sprostredkovávajú obchod, podmienky im dokážu upraviť. Preto je komunikácia medzi finančnými inštitúciami a poradenskými spoločnosťami kľúčová.

Odberateľov predstavujú klienti. Cieľom spoločnosti je udržanie si odberateľov, teda klientov dlhodobo. Tento prístup je výhodný pre obe strany. Aby si podnik udržal klienta snaží sa plniť všetky požiadavky v čo najkratšom čase. Aktuálne ich má podnik približne 1000. V posledných rokoch klienti pribúdali kvôli pandémie spôsobenou vírusom Covid-19. Prevládajúca neistota priviedla ľudí k rozhodnutiu obrátiť sa na finančno-poradenské

spoločnosti, aby mali istotu, že vykonávajú správne rozhodnutia a s ich financiami bude správne nakladané.

### **Substitučné výrobky**

Hrozba v podobe substitučných výrobkov sa vo finančnom sektore v poslednom období zvýšila. Finančným a poradenským službám v minulosti konkurovali predovšetkým banky. Teraz špecializované finančné služby poskytujú aj rôzne spoločnosti mimo tohto odvetvia. Jedná sa napríklad o rozličné online poradne, online portály na poistenie, poisťní makléri, quattro pôžičky, online poskytovatelia úverov, pracovníci v daných bankách a poisťovniach.

### **Miera rivality v odvetví**

Vo finančnom sektore je rivalita pomerne vysoká. Spoločnosť musí čeliť rôznym finančno-poradenským podnikom. Medzi spoločnosťami prebieha súťaživosť o tom, kto získa potencionálneho klienta. Podniky sa snažia najčastejšie prilákať klienta tak, že poskytujú nízke ceny a dávajú dôraz na kvalitu poskytovaných služieb. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že z pohľadu klienta nie je medzi podnikmi veľký rozdiel. Avšak pri dôkladnejšom preskúmaní môžeme nájsť viac odlišností. Najčastejším rozdielom je výška poplatku, ktorú bude musieť klient uhradiť za poskytnuté služby. Platba prebehne buď jednorazovo alebo určitá čiastka bude posielaná pravidelne podľa dohody. Niektoré spoločnosti majú schôdzky platené, čo predstavuje ďalší rozdiel.

V prílohe uvádzam medziročný vývoj, či už nárast alebo úbytok poradcov v určitých spoločnostiach. Porovnanie prebieha od roku 2014 až 2022. V tabuľke sú vždy porovnávané 2 po sebe nasledujúce roky. V poslednom stĺpci tabuľky sa nachádza celkové porovnanie vývoja od začiatku po koniec sledovaného obdobia. Údaje obsahujú počty poradcov, a tiež vyjadrenie v percentách. Spoločnosti sú uvedené v abecednom zozname. Nájdeme v ňom podniky ktorými sa zaoberá táto práca, teda Imperial Vision, OVB, Explicit Invest a Partners Financial Services. Firmy Imperial Vision a Explicit Invest však v tabuľke nie sú uvedené priamo. Údaje o nich sú zahrnuté v spoločnosti SAB servis, nakoľko pod ňu spadajú. Vzhľadom k zameraniu práce a výskumu SERVQUAL sa bližšia detailná analýza konkurencie bude venovať len týmto vybraným spoločnostiam.

## 8.2 SWOT analýza Imperial Vision

Na analýzu okolia spoločnosti a jej vnútorného prostredia bol využitý rozhovor s majiteľom a interné materiály vybranej spoločnosti. SWOT analýza daného podniku je vypracovaná v Tabuľke. 2.

Tabuľka 3 SWOT analýza Imperial Vision (vlastné spracovanie)

Vnútorné prostredie	
Silné stránky	Slabé stránky
Skúsenosti a prax majiteľa	Nízka aktivita na sociálnych sieťach
Výborné hodnotenia od klientov, dobré meno spoločnosti	Nevhodná frekvencia príspevkov
Spolupráca s množstvom finančných spoločností	Absencia reklamy, propagácie
Kvalita	Webová stránka spoločnosti
Vonkajšie prostredie	
Príležitosti	Hrozby
Zvyšujúca sa životná úroveň obyvateľstva	Riziko príchodu novej konkurencie na trh
Záujem ľudí investovať kvôli rastu inflácie	Storná zmlúv
Odporúčania klientov	Politická a ekonomická situácia
	Pandémia Covid-19, vojna

### Silné stránky spoločnosti

Najpodstatnejšou silnú stránku predstavujú skúsenosti a prax majiteľa. Nakoľko sa dlhú dobu venuje finančnej a poradenskej činnosti, má výborný prehľad o situácií na trhu. Veľkou výhodou sú poznatky získané prácou v inom podniku. Vďaka tomu môže lepšie hodnotiť rôzne situácie, rozhodovať sa, mať lepší prístup ku klientovi a poskytovať mu čo požaduje. Ďalšou silnou stránkou sú skvelé hodnotenia od klientov, ktorí využívajú služby tejto spoločnosti. Šírením ich názoru tak pozitívne vplývajú na meno spoločnosti, a tak ho viac vylepšujú. Keďže potencionálneho klienta ovplyvňujú informácie od tých, čo majú skúsenosti s danou spoločnosťou, pozitívna recenzia ktorú sa dozvie môže spôsobiť zlom,

vd'aka ktorej sa pre spoločnosť rozhodne. Spolupráca a zmluvy s veľkým počtom finančných spoločností, kvalitne odvedená práca a servis vedú k spokojnosti klienta.

### **Slabé stránky spoločnosti**

Nízka úroveň reklamy spôsobuje slabé povedomie spoločnosti o podniku. Z toho dôvodu si klient často zvolí konkurenčný podnik, nakoľko o ňom má väčšie množstvo informácií. Slabá aktivita na sociálnych sieťach, nízka frekvencia príspevkov a nesystematická tvorba obsahu predstavuje v tomto smere taktiež ďalšie negatívum. Podnik by preto mal dávať väčší dôraz na svoju propagáciu, marketing a informovanie verejnosti o ponuke služieb. Problém spôsobuje taktiež webová stránka. Nemá pútavý vzhľad a dostatočné informácie o ponuke služieb. Pomôcť eliminovať slabé stránky podniku by mal marketingový plán a využitie content marketingu.

### **Príležitosti**

Životná úroveň obyvateľstva má stúpajúci charakter. Finančná gramotnosť stúpa spolu s ňou. Avšak nie všetci ľudia majú dostatok informácií o problematike sporenia, investovania, poistenia a ďalších. Preto stretnutie s finančným poradcom a zriadenie finančného plánu môže pomôcť nájsť najvhodnejšie riešenie ich situácie. Rast inflácie núti ľudí uvažovať nad spôsobom, ako zabrániť strácaniu hodnoty peňazí. V prípade, že majú väčší obnos peňazí ktorý sa nezhodnocuje, riešením môže byť investovanie. Správne sa rozhodnúť však nie je jednoduché. Preto je vhodná konzultácia s odborníkom v danej oblasti. Pri návšteve finančno-poradenskej spoločnosti bude klientovi na základe rozhovoru, zistení potrebných informácií a preferencií vypracovaný investičný návrh. V prípade, že bude klient spokojný s poskytovanými službami, pravdepodobne bude odporúčať spoločnosť v svojom okolí. Podnik tak môže získať nových klientov.

### **Hrozby**

Najväčšiu hrozbu pre podnik predstavujú konkurenčné podniky nachádzajúce sa v blízkom okolí. Nakoľko určité z nich majú väčší počet zamestnancov a oslovujú širšiu skupinu ľudí získavajú tak viac klientov pre svoju spoločnosť. Ďalšou hrozbou je klient, ktorí má právo stornovať uzatvorenú zmluvu. Pokiaľ nastáva storno len ojedinele, podniku to nespôsobí závažné problémy. Avšak keby nastane storno zmlúv u viacerých klientov, spoločnosť by sa tak dostala do nepríjemných situácií. Politická a ekonomická situácia vo svete taktiež vplýva na podnik, a to tým spôsobom, že vyvoláva nezvyčajné a nepredvídateľné reakcie klientov.

Tí môžu pod vplyvom tlaku okolia vykonať činnosti, ktoré by za zvyčajných situácií neurobili.

## 9 SERVQUAL MODEL

Informácie potrebné pre spracovanie SERVQUAL modelu boli z metodologického hľadiska získavané pomocou techniky mystery shopping. Fiktívnym potencionálnym klientom tak bol navštívený podnik Imperial Vision, a taktiež konkurenčné podniky ako OVB, Explicit Invest a Partners. Dohodnutie stretnutia prebehlo prostredníctvom emailu alebo telefónneho hovoru.o. Následne boli uskutočnené dve schôdzky s každou spoločnosťou s približne rovnakou náplňou stretnutí.. Na prvom stretnutí boli finančnému poradcovi poskytnuté fiktívne informácie o dôvode návštevy. Tým bolo investovanie voľných finančných prostriedkov. Aby bolo možné vypracovať investičný návrh, finančný poradca zisťoval informácie o finančnej situácii potencionálneho klienta. Kladené otázky zahŕňali výšku príjmu, výdajov, rezervy na účte a poistenie. Nasledovalo informovanie poradcu ohľadom prípadných uzatvorených sporení, rôznych úveroch, leasingu či plánov do budúca. Ďalej boli kladené otázky týkajúce sa investovania, ktoré zahŕňali eventuálne skúsenosti, finančné vzdelanie, požadovaný investičný horizont a voľbu investičných stratégií.. Záverom stretnutia prebehlo dohodnutie termínu druhej schôdzky s termínom realizácie do jedného týždňa. Na nasledujúcom stretnutí finančný poradca predstavil jeho vypracovaný návrh investovania. Zodpovedal opýtané otázky ohľadom investície, poplatkov, zdanenia a možných situácií ktoré môžu nastať. Ku koncu schôdzky bol dohodnutý deň, kedy finančný poradca zavolá fiktívnemu klientovi za účelom zistenia výsledku jeho rozhodnutia akceptovania alebo zamietnutia ponuky plánu finančného investovania. V prípade súhlasu s návrhom investovania by bola vypracovaná zmluva medzi klientom a finančno-poradenskou spoločnosťou. Celý proces od prvotného dohadovania schôdzky až po ukončenie bol hodnotený prostredníctvom päť bodovej škály úrovni tvrdení, kde predstavuje:

- 1 nevyhovujúci;
- 2 dostatočný;
- 3 dobrý;
- 4 veľmi dobrý;
- 5 vynikajúci.



## 9.1 Imperial Vision

Obodovanie očakávanej hodnoty služby prebiehalo na základe vopred zvolených kritérií, ktorými sú profesionalita sprostredkovateľa, rýchlosť dohodnutia stretnutia, ochota sprostredkovateľa, vysvetlenie dôvodov pre ktoré bolo zvolené dané riešenie, pomer ceny a kvality a starostlivosť o klienta.

Očakávaná hodnota kvality služby bola stanovená na základe neosobného kontaktu vo vybraných spoločnostiach, teda na základe prieskumu webových stránok, sociálnych sietí, hodnotení a recenzií na internete, celkovému image značky a vystupovaniu spoločnosti najmä v rámci webového rozhrania. Je tomu tak z toho dôvodu, že i klient, ktorý hľadá sprostredkovateľa finančných služieb v prvom rade využije internetové zdroje, prípadne informácie od svojich známych.

V nasledujúcej tabuľke sú znázornené hodnotenia vnímaných kvalít služieb, očakávaných kvalít služieb a ich následné rozdiely. Využitie boli skratky P ako vnímanie a E, čo znamená očakávanie.

Tabuľka 4 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Imperial Vision (vlastné spracovanie)

Kritéria kvality spoločnosti _Imperial Vision	P	E	Váha (%)	Ocenenie (P)	Ocenenie (E)	Rozdiel (P-E)	Podiel (P/E)
Profesionalita sprostredkovateľa	5	3	18	90	54	2	1,67
Rýchlosť dohodnutia stretnutia	4	3	12	48	36	1	1,33
Ochota sprostredkovateľa	5	4	15	75	60	1	1,25
Vysvetlenie dôvodov, pre ktoré bolo zvolené dané riešenie	5	3	8	40	24	2	1,67
Rýchlosť priebehu konania	4	3	17	68	51	1	1,33
Pomer cena/kvalita	5	4	20	100	80	1	1,25
Starostlivosť o klienta	4	4	10	40	40	0	1,00
			100	461	345		

Očakávaná profesionalita sprostredkovateľa bola hodnotená úrovňou „dobrý“ na základe prezentovanej marketingovej komunikácie a rozhovoru pri dohadovaní termínu stretnutia. Po uskutočnení stretnutia na pobočke bola vnímaná hodnota „vynikajúca“, teda vyššia ako očakávaná. Zmenu očakávania (E) spôsobilo profesionálne správanie finančného

sprostredkovateľa. Usúdenie nastalo na základe využívanej terminológie, okamžitého bezproblémového zodpovedania na akúkoľvek otázku, zrozumiteľného vyjadrovania a prehľadu o všetkých možnostiach. Tiež nenastalo protirečenie počas schôdzok. Na nasledujúcom stretnutí boli fiktívnemu potencionálnemu klientovi vysvetlené dôvody pre ktoré zvolil daný poradca určiť riešenie investovania. Finančný poradca upozornil na fakt, že: „Historické príjmy negarantujú príjmy budúce“. Nasledovalo zrozumiteľné zodpovedanie kladených otázok ohľadom poplatkov s ich prehľadným vypísaním. Všetky materiály boli poskytnuté na opätovné preštudovanie po ukončení stretnutia. Nebol vyvíjaný tlak na rýchle rozhodnutie ale nastalo upozornenie na pozorné prečítanie v pokoji a ponúknutie možnosti kontaktovania v prípade akýchkoľvek otázok alebo nejasností. Rýchlosť dohodnutia stretnutia bola vyššia ako očakávaná úroveň „dobrá“. Nakoľko na webovej stránke spoločnosti bol uvedený aj kontakt, dohodnutie stretnutia nastalo po telefónnom dohovore. Tento spôsob zjednania stretnutia bol rýchlejší ako očakávaná komunikácia prostredníctvom emailu, avšak schôdzka sa uskutočnila až o týždeň. Napriek tomu bolo vnímanie „veľmi dobré“, teda vyššie v porovnaní s očakávaním. Ak by sa jednalo o veľmi urgentnú situáciu potrebnú vyriešiť, stretnutie by bolo možné dohodnúť aj v daný týždeň. Očakávaná úroveň ochoty sprostredkovateľa bola na úrovni „veľmi dobrý“. Avšak vnímanie bolo opäť ohodnotené najvyšším stupňom škály z dôvodu možnosti kontaktovať sprostredkovateľa kedykoľvek a jeho snahe plne vyhovieť všetkým požiadavkám. Pred stretnutím v spoločnosti bolo očakávané poskytnutie dôvodov, pre ktoré určia dané riešenie ako najvhodnejšie. Zvolená úroveň hodnotenia bola „dobrý“. Druhé stretnutie, zahŕňalo predstavenie investičného plánu a oboznámenie so všetkými dostupnými možnosťami na finančnom trhu. Následne boli ukázané tabuľky a grafy pre lepšiu prehľadnosť s viditeľným zaznačením vysvetľujúcich dôvodov, prečo je zvolené riešenie danej situácie najvhodnejšie. Ďalej finančný poradca informoval o možnosti využívať pre investovanie aplikácie spolu so spôsobmi ich využitia. Vnímaná úroveň tak stúpila na „vynikajúcu“. Rýchlosť priebehu konania bola očakávaná ako „dobrá“. Sprostredkovateľ však spracoval získané informácie a vypracoval investičný plán s potrebnými dokumentami rýchlejšie. Z toho dôvodu vnímanú úroveň hodnotenia stúpila na „veľmi dobrú“. Očakávaná hodnota kritéria pomeru ceny a kvality bola určená na „veľmi dobrú“. Podľa určenej percentuálnej váhy daných kritérií predstavuje pomer ceny a kvality najpodstatnejšie hľadisko hodnotenia pre klienta. Cena služby je určená poplatkami, ktoré sú spojené s poskytnutím danej služby. Finanční poradcovia pracujúci pre spoločnosť Imperial Vision však od svojich klientov žiadajú veľmi nízke percento poplatkov za provízie pri investíciách. Nie je na nich vyvíjaný tlak od vedenia

spoločnosti aby sa snažili uzatvoriť zmluvy s čo najvyššími možnými poplatkami, ktoré by klient bol ochotný prijať. Avšak napríklad hypotéky a životné poistenie majú pevne danú cenu, a tak v týchto prípadoch nie je možné upraviť poplatok. Nakoľko je kvalita poskytovaných služieb vysoká a poplatky za tieto služby veľmi nízke, vnímaný pomer ceny a kvality je ohodnotený najlepším možným stupňom, a to ako „vynikajúca“. Posledným kritériom hodnotenia kvality služieb bola starostlivosť o klienta po uzatvorení zmluvy, v ktorom sa očakávaná úroveň zmenila na „veľmi dobrú“. Stretnutia po výbere najvhodnejšieho riešenia a uzatvorení zmluvy prebiehajú zvyčajne raz za rok. V prípade, že by bolo potrebné uskutočniť schôdzku s finančným poradcom skôr, stretnutie prebehne po vzájomnej dohode. Ak má klient záujem, môže byť telefonicky informovaný pri vzniku udalostí, ktoré môžu mať vplyv na jeho predchádzajúce rozhodnutie. Môže sa jednáť napríklad o informácie ohľadom aktuálne výhodného investovania, o ktoré klient má záujem. Vnímaná hodnota tak bola rovnaká ako očakávaná.

## 9.2 OVB

V spoločnosti OVB sú hodnotenia kvality uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL OVB (vlastné spracovanie)

Kritéria kvality spoločnosti OVB	P	E	Váha %	Ocenenie (P)	Ocenenie (E)	Rozdiel (P-E)	Podiel (P/E)
Profesionalita sprostredkovateľa	4	3	18	72	54	1	1,33
Rýchlosť dohodnutia stretnutia	4	5	12	48	60	-1	0,80
Ochota sprostredkovateľa	4	4	15	60	60	0	1,00
Vysvetlenie dôvodov, pre ktoré bolo zvolené dané riešenie	3	4	8	24	32	-1	0,75
Rýchlosť priebehu konania	4	4	17	68	68	0	1,00
Pomer cena/kvalita	2	5	20	40	100	-3	0,40
Starostlivosť o klienta	4	2	10	40	20	2	2,00
			100	352	394		

Úroveň profesionality sprostredkovateľa spoločnosti OVB bolo hodnotené ako prvé kritérium s očakávanou výškou úrovne „dobrý“. Toto tvrdenie bolo určené na základe kompromisu medzi priemerne spracovanou web stránkou spoločnosti a určitými negatívnymi hodnoteniami vyskytujúcimi sa na diskusiách zaoberajúcich sa danou problematikou – test finančných poradcov (penize.cz, 2022). Po absolvovaní dvoch

schôdzok v spoločnosti vnímaná úroveň stúpla na „veľmi dobrý“. Sprostredkovateľ poskytol informácie o fungovaní spolupráce, dostupných možnostiach na trhu a následne zisťoval potrebné informácie pre správne určenie investičného plánu. Avšak v jeho skrytom záujme bolo predanie služieb o ktoré fiktívny potencionálny klient nežiadal a neprejavoval záujem.. Dohodnutie stretnutia prebiehalo prostredníctvom telefonického hovoru. Na stránke bolo možné rýchlo nájsť kontakty a emaily takže nebolo náročné skontaktovanie sa s danou spoločnosťou a poradcom. Voľba spôsobu kontaktovania záleží od preferencií klienta. Z dôvodu rýchlosti vybavenia termínu schôdzky bol kontaktovaný sprostredkovateľ telefonicky. Osobné stretnutie sa uskutočnilo o 5 dní. Očakávaná úroveň rýchlosti priebehu konania bola kvôli vyspelému marketingu spoločnosti na úrovni „vynikajúca“. Skontaktovanie so spoločnosťou prostredníctvom telefonického hovoru prebehlo rýchlo, ale termín stretnutia nebolo možné dohodnúť v najbližších dňoch. Potencionálny klient má záujem sa stretnúť čo najskôr, preto vnímaná úroveň klesla na „veľmi dobrú“. Očakávaná aj vnímaná úroveň nasledujúceho kritéria, čo predstavuje ochotu sprostredkovateľa bola „veľmi dobrá“. Sprostredkovateľ nemal problém zodpovedať akékoľvek otázky. V prípade dodatočných otázok ponúkol možnosť ho kontaktovať prostredníctvom emailu alebo telefonického hovoru. Na druhom stretnutí bol riešený návrh investičných možností, počas ktorého bolo hodnotené kritérium vysvetlenia dôvodov, pre ktoré bolo zvolené dané riešenie s očakávanou hodnotou na úrovni „veľmi dobrá“. Sprostredkovateľ oboznámil fiktívneho klienta s dvoma pripravenými najvhodnejšími riešeniami. Najskôr podal všeobecné informácie a následne na grafoch ukázal výkonnosť. Vnímaná hodnota však po absolvovaní schôdzky klesla na „dobrú“. Očakávané bolo väčšie oboznámenie so všetkými dostupnými možnosťami a oboznámenie s kritériami rozhodovania vďaka ktorým boli zvolené dané fondy. Keďže dohodnutia stretnutia boli rýchle, rovnakým tempom sa očakávala rýchlosť priebehu konania. Z toho dôvodu vznikla očakávaná úroveň ako „veľmi dobrá“. Druhé stretnutie nastalo po niekoľkých dňoch. Následne mal sprostredkovateľ záujem pripraviť zmluvu a opätovne sa stretnúť do pár dní z dôvodu podpisu zmluvy. Vnímaná hodnota tak zostala na rovnakej úrovni ako očakávaná. Vďaka skvelému marketingu spoločnosti, ktorý sa odkazuje na profesionalitu a predovšetkým kvalitu poskytovaných služieb očakávaná hodnota pomeru ceny a kvality bola stanovená na úroveň „vynikajúca“. Druhé stretnutie obsahovalo informácie o poplatkoch a výškach odmien, ktoré však boli neprimerane vysoké. V tabuľke je možné vidieť pri tomto kritériu najvyšší rozdiel medzi očakávanou a vnímanou hodnotou, ktorý bol spôsobený určenou výškou poplatku za danú službu. Nakoľko váha tohto kritéria je až 20%, je považované za najpodstatnejšie kritérium. Nebolo

možné poskytnúť akúkoľvek zľavu. Na kvalitu poskytovaných služieb taktiež vplýva tlak spoločnosti na sprostredkovateľov aby neustále naberali nových klientov z dôvodu kariérneho rastu. Spôsobuje to princíp využívaného multilevel marketingu. Vnímaná hodnota pomeru ceny a kvality tak dosiahla úroveň „dostatočná“. Negatívny vplyv mala na hodnotenie snaha sprostredkovateľa získať kontakty na ďalších potencionálnych klientov. Nasledujúce kritérium hodnotenia starostlivosť o klienta bolo očakávaná ako „dostatočná“. Keďže spoločnosť poskytuje stretnutia so sprostredkovateľom raz za rok, polrok, alebo podľa potreby, vnímaná úroveň bola vyššia. Po absolvovaní stretnutí, kde boli povedané potrebné informácie ohľadom dodatočného servisu, vnímanie úrovne kritéria starostlivosť o klienta bola „veľmi dobrá“.

### 9.3 Explicit Invest

Stretnutím so sprostredkovateľom predchádzala príprava tabuľky a určenie očakávanej hodnoty spolu s váhou daných kritérií. V tabuľke sú uvedené očakávané a vnímané hodnoty spolu s ďalšími výpočtami zahŕňajúcimi ich rozdiel a podiel.

Tabuľka 6 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Explicit Invest (vlastné spracovanie)

Kritéria kvality spoločnosti_Explicit Invest	P	E	Váha %	Ocenenie (P)	Ocenenie €	Rozdiel (P-E)	Podiel (P/E)
Profesionalita sprostredkovateľa	3	3	18	54	54	0	1,00
Rýchlosť dohodnutia stretnutia	4	3	12	48	36	1	1,33
Ochota sprostredkovateľa	5	4	15	75	60	1	1,25
Vysvetlenie dôvodov, pre ktoré bolo zvolené dané riešenie	3	4	8	24	32	-1	0,75
Rýchlosť priebehu konania	4	3	17	68	51	1	1,33
Pomer cena/kvalita	3	5	20	60	100	-2	0,60
Starostlivosť o klienta	4	2	10	40	20	2	2,00
			100	369	353		

Očakávanú úroveň profesionality sprostredkovateľ s ktorým bola riešená daná problematika bola hodnotená úrovňou „dobrý“ na základe webovej stránky spoločnosti, jej propagácie a rozhovoru pri dohadovaní termínu stretnutia. Vnímaná úroveň však po uskutočnení stretnutí nestúpila, ale ostala rovnaká z dôvodu občasnej neistoty sprostredkovateľa. Táto

neistota nútila uvažovať, či osoba s ktorou je riešená problematika investovania vie ponúknuť naozaj všetky možnosti. Snaha sprostredkovateľa získať nové kontakty na známych či rodinu budili dojem, že spoločnosť sa snaží získať čo najviac klientov a ich cieľom nie je kvalita poskytovaných služieb ale čo najväčší počet klientov. Pozitívne sú však hodnotené dopytované podrobné otázky ohľadom aktuálnej finančnej situácie potencionálneho klienta a zameranie sa aj na ďalekú budúcnosť. Slúžili k zisteniu možných udalostí, ktoré by mohli ovplyvniť výber riešenia. Sprostredkovateľ v prípade, že nebolo jednoduché odpovedať na danú otázku z dôvodu jej zložitosti vzhľadom k dopytovaniu sa informácií v ďalekej budúcnosti zvolil iné typy otázok, aby bolo jednoduchšie nájsť odpoveď. Nesnažil sa podsúvať vlastné názory. Pri dohadovaní stretnutia bol cez stránku spoločnosti Explicit Invest poslaný email s požiadavkou o stretnutie ohľadom investovania voľných finančných prostriedkov. Očakávaná rýchlosť dohody stretnutia je určená na úroveň „dobrá“. Odpoveď bola obdržaná do 2 dní od zaslania emailu. Ten obsahoval rozhodnutie o kladnom vybavení zaslanej žiadosti o stretnutie ohľadom investovania voľných finančných prostriedkov. Možnosť dohodnutia schôdzky mohla nastať buď prostredníctvom emailu alebo cez priložený telefónny kontakt. Zvolený bol telefonický kontakt. Telefónne spojenie bolo nadviazané vo veľmi krátkom čase, termín osobného stretnutia sa uskutočnil do troch pracovných dní. Vnímaná hodnota bola „veľmi dobrá“. Na základe popisu spoločnosti na ich webovej stránke a následná rýchla dohoda medzi fiktívnym klientom a finančným poradcom bola ochota sprostredkovateľa očakávaná na úrovni „veľmi dobrá“ Vnímanie ochoty sprostredkovateľa bolo na úrovni „vynikajúca“ z dôvodu vysokej ústretovosti. Pred uskutočnením druhého stretnutia, na ktorom mal byť predstavený investičný plán, bolo očakávané vysvetlenie dôvodov pre vybrané dané riešenie na úrovni „veľmi dobrý“. Osobné stretnutie však nedopadlo podľa očakávania. Kvôli potrebe zistenia určitých informácií (opodstatnenie zvolenia daného fondu), nastalo dopytovanie dôvodov výsledkom ktorých bol zvolený daný fond spolu so zobrazenými údajmi v grafe. Tie však neboli vopred pripravené. Sprostredkovateľ poskytol informácie až po ich vyžiadaní. Ďalej chýbali informácie o spôsobe zdanenia takto získaných príjmov. Vnímaná úroveň hodnotenia kritéria klesla na stupeň „dobrá“. Rýchlosť priebehu konania bola vyššia ako vopred definované očakávanie vnímania kvality. a Dostala hodnotenie „dobrá“. Po uskutočnení prvého stretnutia bolo uskutočnené druhé stretnutie do troch pracovných dní. s. Pre rýchlosť priebehu konania bola vnímaná úroveň vyššia, teda „veľmi dobrá“. Negatívne však vplýval pocit menšieho nátlaku zo strany sprostredkovateľa urýchliť rozhodnutie ohľadom investovania a podpísania zmluvy. Keďže marketing spoločnosti

Explicit Invest a jej webová a facebooková stránka sú veľmi kvalitne spracované, očakávaný pomer kvality a ceny bol „vynikajúci“. Počas druhého stretnutia nastalo po vyžiadaní oboznámenie o poplatkoch za ponúkané služby., že Poplatky spoločnosti za ETF fondy a provízia pre sprostredkovateľa za nastavenie účtu sú vyššie ako sa očakávalo. Tieto dôvody viedli k poklesu vnímanej úrovne o dva stupne na úroveň „dobrú“. Toto zníženie vnímanej hodnoty v porovnaní s očakávanou hodnotou viedlo k zápornému rozdielu na úrovni -2 v tabuľke. Záverečným kritériom je starostlivosť o klienta. Stanovená očakávaná úroveň bola „dostatočná“. Spoločnosť však poskytuje stretnutie raz za rok, poprípade podľa potreby aj častejšie, a tak vnímaná úroveň stúpila na „veľmi dobrú“.

#### 9.4 Partners

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú spracované kritéria hodnotenia kvality služieb spoločnosti Partners.

Tabuľka 7 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Partners (vlastné spracovanie)

Kritéria kvality spoločnosti Partners	P	E	Váha %	Ocenenie (P)	Ocenenie (E)	Rozdiel (P-E)	Podiel (P/E)
Profesionalita sprostredkovateľa	2	3	18	36	54	-1	0,67
Rýchlosť dohodnutia stretnutia	2	3	12	24	36	-1	0,67
Ochota sprostredkovateľa	3	4	15	45	60	-1	0,75
Vysvetlenie dôvodov, pre ktoré bolo zvolené dané riešenie	2	4	8	16	32	-2	0,50
Rýchlosť priebehu konania	4	4	17	68	68	0	1,00
Pomer cena/kvalita	1	3	20	20	60	-2	0,33
Starostlivosť o klienta	3	2	10	30	20	1	1,50
			100	239	330		

Hodnotenie očakávania profesionality sprostredkovateľa v spoločnosti Partners bolo stanovené na priemernú úroveň „dobrú“. Sprostredkovateľka spoločnosti mala pripravenú prezentáciu o podniku v ktorom pracuje a taktiež o investovaní. Prezentácia bola po grafickej stránke veľmi dobre spracovaná. Neobsahovala však všetky podstatné údaje potrebné pre účely investovania.. Slúžila skôr na rozptýlenie pozornosti od zaoberaní sa kľúčových informácií a upriamovala pozornosť primárne na Trigea fond nehnuteľností,

ktorý je prepojený s Partners. Nezahrňala všeobecný prehľad. Sprostredkovateľkou boli kladené otázky potrebné pre stanovenie investičného plánu. Avšak informácie neboli zisťované dopodrobna. V prípade neistoty fiktívneho klienta s odpoveďou na otázku, nebola položená otázka iným štýlom pre pomoc s odpoveďou na danú otázku. Po absolvovaní dvoch schôdzok vnímaná hodnota profesionality sprostredkovateľky klesla na „dostatočnú“. Dohodnutie stretnutia prebehlo prostredníctvom kontaktovania sprostredkovateľky cez email uvedený na stránke spoločnosti. Pre očakávanú úroveň bola zvolená úroveň „dobrá“. Odpoveď na zaslaný email prišla do 2 dní. Nebol v ňom uvedený mobilný kontakt, a tak termín dohodnutia schôdzky musel byť riešený prostredníctvom emailu. Tento typ komunikácie bol pomalší v porovnaní s telefonickým hovorom, nakoľko v prípade, že termín nevyhovoval obom stranám, bolo nevyhnutné čakať na odpoveď. Napokon sa však našiel termín vyhovujúci obom stranám a schôdzka prebehla do týždňa. Vnímaná úroveň tohto kritéria kvality tak bola „dostatočná“. Nasledujúcim kritériom hodnotenia je ochota sprostredkovateľky, ktorá bola na základe emailovej komunikácie stanovená na očakávanú úroveň „veľmi dobrá“. Táto úroveň bola určená z dôvodu snahy vysvetlenia presného sídla kancelárie a informovanie o možnostiach parkovania bez ich vyžiadania. Po absolvovaní stretnutí vnímaná úroveň klesla na „dobrá“. Sprostredkovateľka splnila všetky svoje pracovné povinnosti, avšak neprejavila väčší záujem urobiť niečo navyše. Na druhom stretnutí bol predstavený návrh investovania. Bol v elektronickej forme rozložený do viacerých prezentácií čo pôsobilo mierne chaoticky. Sprostredkovateľka zamerala vysvetlenie len na fond nehnuteľností Trigea navrhnutý v investičnom pláne a hovorila o jeho výkonnosti. Pripravený mala pre lepšiu ukážku graf fondu Trigea. Výber druhého fondu pre lepšiu diverzifikáciu spomenula len veľmi okrajovo. O ostatných možnostiach investovania a zdôvodnení prečo je toto riešenie najvýhodnejšie nehovorila. Informovala však o spôsobe zdaňovania príjmov z investície. Očakávaná hodnota bola pred stretnutím stanovená na „veľmi dobrú“, avšak po absolvovaní stretnutia z dôvodu nesplnených očakávaní vnímaná úroveň klesla na „dostatočnú“. Preto je možné vidieť záporný rozdiel v tabuľke vo výške -2. Úroveň kritéria rýchlosti priebehu konania bola ohodnotená v tejto spoločnosti najlepšie, avšak toto kritérium zahŕňa až tretiu najväčšiu váhu, ako je možné nájsť v tabuľke. Očakávaná úroveň bola „veľmi dobrá“ a vnímaná sa nezmenila. Sprostredkovateľka mala záujem uskutočniť druhé stretnutie do 2 dní od prvého stretnutia a mala pripravené všetko potrebné pre schôdzku. Po druhom stretnutí boli do jedného dňa zaslané použité prezentácie o spoločnosti, investičnom pláne a taktiež aj zmluva. Najzásadnejším kritériom pri hodnotení je z dôvodu najvyššej váhy pomer ceny a kvality.



Očakávaná úroveň bola na úrovni „dobrý“. Druhá schôdzka obsahovala okrem predstavenia investičného plánu informovanie o poplatkoch. Po dôkladnom preštudovaní zmluvy boli poplatky spoločnosti neprimerane vysoké. Nijako nezodpovedali poskytovanej kvality za preukázané služby. Pomer ceny a kvality je neadekvátne nastavený. Z toho dôvodu vnímaná úroveň po stretnutiach v spoločnosti Partners klesla na najnižšiu úroveň „nevyhovujúci“. Nakoľko toto kritérium obsahuje najväčšiu výšku váhy 20%, pokles na nevyhovujúcu úroveň závažne ovplyvnil výpočet záverečného celkového vnímania hodnoty Starostlivosť o klienta, teda servis po uzatvorení zmluvy bol očakávaný na úrovni „dostatočný“. Nakoľko podnik poskytuje možnosť absolvovať stretnutie raz ročne, alebo v prípade potreby častejšie, vnímaná úroveň stúpila na „dobrá“.

## 9.5 Zrovnanie poskytovaných služieb

Nasledujúca tabuľka obsahuje údaje zistené formou mystery shopping. Sú rozdielne z toho dôvodu, že každá spoločnosť vypracovala iný investičný plán na základe fiktívneho príbehu potencionálneho zákazníka. Poplatky spoločností sú tvorené vstupným poplatkom a správnym poplatkom. Predstavujú odmenu pre spoločnosť vypočítanú z celkovej investície. V správnom poplatku sa nachádza poplatok TER (total expense ratio, predstavujúci poplatok za správu fondu, nakoľko je ukazovateľom celkovej nákladovosti fondu) a manažérsky poplatok (odmena). Nakoľko dané podniky využívajú platformu Amundi, z manažérského poplatku (odmena za nastavenie účtu) sa im odvádza 0,3%.

Tabuľka 8 Zrovnanie poplatkov v spoločnostiach

Ukazovateľ	Imperial Vision	OVB	Explicit Invest	Partners
Pravidelná čiastka	1 000 Kč	1 500 Kč	1 000 Kč	2 400 Kč
Jednorazová investícia	50 000 Kč	50 000 Kč	70 000 Kč	10 000 Kč
Celková investícia	290 000 Kč	410 000 Kč	538 000 Kč	586 000 Kč
Investičný horizont (v rokoch)	20	20	39	20
Jednorazový poplatok (výška úplaty)	1 740 Kč	13 120 Kč	12 105 Kč	22 240 Kč
Odmena za nastavenie účtu	0,60 %	1,80 %	1,30 %	1,90 %
Odmena za nastavenie pokynu	0,60 %	3,20 %	2,50 %	3,80 %

Pre lepší prehľad porovnania cien jednotlivých služieb sú v ďalšej tabuľke uvedené prepočítané sumy. Pravidelná čiastka, jednorazová investícia, celková investícia

a investičný horizont boli určené podľa podniku Imperial Vision z dôvodu, že táto práca je primárne zameraná na túto spoločnosť. Výška odmien za nastavenie účtu a nastavenie pokynu ostala nezmenená. Následne nastal prepočet jednorazového poplatku podľa novej výšky celkovej investície. Hodnota jednorazového poplatku bola vypočítaná ako daná výška percenta odmeny za nastavenie pokynu z čiastky celkovej investície pre určitú spoločnosť.

Tabuľka 9 Zrovnanie poplatkov v spoločnostiach s prepočítaným množstvom

Ukazovateľ v Kč	Imperial Vision	OVB	Explicit Invest	Partners
Pravidelná čiastka	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Jednorazová investícia	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Celková investícia	290 000 Kč	290 000 Kč	290 000 Kč	290 000 Kč
Investičný horizont (v rokoch)	20	20	20	20
Jednorazový poplatok (výška úplaty)	1 740 Kč	9 280 Kč	7 250 Kč	11 020 Kč
Odmena za nastavenie účtu	0,60 %	1,80 %	1,30 %	1,90 %
Odmena za nastavenie pokynu	0,60 %	3,20 %	2,50 %	3,80 %

Záverečné zhrnutie výsledkov je uvedené v nasledujúcej tabuľke. Obsahuje vnímanú hodnotu služby, poplatky v %, jednorazový poplatok a výsledné získané poradie spoločností, kde „1“ predstavuje najvýhodnejšiu spoločnosť.

Tabuľka 10 Porovnanie vnímanej hodnoty služby a poplatku

	Imperial Vision	OVB	Explicit Invest	Partners
Vnímaná hodnota služby	461	352	369	239
Poplatky	0,60 %	3,20 %	2,50 %	3,80 %
Jednorazový poplatok	1 740 Kč	9 280 Kč	7 250 Kč	11 020 Kč
Poradie	1.	3.	2.	4.

Z tabuľky vyplýva, že najprospernejšie hodnoty premenných sú v spoločnosti Imperial Vision. Podnik je vnímaný ako najvýhodnejší v prípade, keď získal najvyššiu hodnotu vnímanej hodnoty služby a zároveň má najnižší poplatok. Poradie pokračuje s podnikom Explicit Invest a OVB. Najvýhodnejšie sú služby poskytnuté spoločnosťou Partners.

## 10 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Z Porterovej analýzy podniku vyplýva, že spoločnosť má na finančnom trhu veľké množstvo konkurenčných podnikov poskytujúcich finančno-poradenské služby. Nachádzajú sa v bankom a nebankovom sektore. Problém môžu predstavovať tie, ktoré sa nachádzajú dlhodobo na trhu, majú vybudovanú silnú značku (OVB, Partners) a výrazné povedomie v spoločnosti. Preto je pre podnik podstatné aby sa zaoberal tvorbou marketingu, dbal na poskytovanie kvalitných služieb, a tak prispieval k svojej konkurencieschopnosti.

Keďže je pre spoločnosť prioritou udržanie si klientov, bolo potrebné zistiť aké kritérium je pre nich najpodstatnejšie. K tomu bola využitá metóda SERVQUAL, pomocou ktorej bolo zistené ako najpodstatnejším kritériom pomer kvality a ceny. Zo záverečného vyhodnotenia metódy SERVQUAL v tabuľke 10 vyplýva, že najvýhodnejší pomer ceny a kvality má spoločnosť Imperial Vision, následne Explicit Invest, OVB a Partners.

Vysoká rivalita vo finančnom sektore je spôsobená súťaživosťou medzi spoločnosťami snažiacimi sa presvedčiť zákazníka využívať ich služby. Preto je podstatné aby mal podnik správne vytvorenú webovú stránku, reklamu a povedomie v spoločnosti, ako vyplýva zo SWOT analýzy. V tej bolo zistené, že práve tieto skutočnosti predstavujú pre podnik jeho slabé stránky. Porterovou analýzou bolo poukázané na silný efekt, ktorý je možné získať pomocou tvorby marketingu a budovaním mena. Využitím týchto prostriedkov dokáže spoločnosť Imperial Vision konkurovať podnikom so silnou značkou. Tieto podniky majú však okrem silnej značky aj množstvo nie vždy pozitívnych hodnotení, negatívne vplývajúcich na potencionálnych klientov. Preto výborné recenzie od klientov spoločnosti Imperial Vision predstavujú jej veľmi silnú stránku.

Metóda SERVQUAL aplikovaná prostredníctvom fiktívneho klienta vykonávajúceho mystery shopping objavila ďalšie silné stránky spoločnosti. Zo získaných vnímaných hodnôt je evidentné, že ďalšie silné stránky podniku sú vysoká profesionalita sprostredkovateľov, ich ochota a predovšetkým pomer ceny a kvality za poskytované služby. SERVQUAL tiež poukázal na skutočnosť, že u spoločností so silnou značkou a dobre vypracovaným marketingom dochádzalo k vyšším očakávaniam ako boli následné získané vnímané hodnoty po absolvovaní stretnutí. Následkom nedostatočného marketingu bola spoločnosť Imperial Vision podhodnocovaná a jej očakávané hodnoty boli v porovnaní s vnímanými hodnotami nižšie.

## 11 NÁVRHY A ODPORUČENIA PRE ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI VYBRANEJ FIRMY

Vďaka analýzam spoločnosti boli zistené nedostatky spoločnosti, ktoré negatívne vplyvajú na jej konkurencieschopnosť. Návrhy a odporúčenia pre jej zlepšenie by mali pomôcť zabezpečiť zmenu, a tak zvýšiť konkurencieschopnosť daného podniku na trhu.

### 11.1 Dokončenie webovej stránky

Prvý návrh vyplýva z analýzy SWOT a metódy SERVQUAL. Podnik by sa mal zamerať predovšetkým na dokončenie webovej stránky spoločnosti na ktorej budú uvedené informácie ohľadom poskytovaných služieb, kontakt a poloha sídla s vysvetlením základných spôsobov dopravy do daného podniku. Aktuálne chýbajúce údaje znižujú očakávanú úroveň profesionality finančného poradcu. Z toho dôvodu môže nastať situácia, kedy sa potencionálny klient radšej rozhodne pre konkurenčnú spoločnosť.

Celkové predpokladané náklady na webovú stránku: 50 000 Kč

### 11.2 Reklama, propagácia

Chýbajúca reklama a propagácia spoločnosti je úzko prepojená so slabou marketingovou stratégiou. Zo SWOT analýzy a Porterovej analýzy piatich síl je možné pozorovať, že z dôvodu veľkého počtu finančno-poradenských spoločností na trhu, je nevyhnutné zvýšiť reklamu a propagáciu. Nakoľko podnik je pomerne mladý, povedomie o tejto spoločnosti treba rozšíriť. Prostredníctvom využitia reklamy môže podnik získať nových klientov a tak zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Celkové predpokladané náklady na reklamu a propagáciu: 20 000 Kč

### 11.3 Tvorba edukačných videí

Z dôvodu veľkého počtu spoločností zaoberajúcich sa finančným poradenstvom, potencionálny klient sa môže ocitnúť v situácii kedy nevie, ktorý podnik zvoliť. V tomto prípade by bolo vhodné, aby spoločnosť tvorila edukačné videá zamerané na problematiku osobných financií a tak prispievala k informovanosti bežných ľudí. Z analýzy metódou SERVQUAL vyplýva, že prostredníctvom tvorby týchto videí by si spoločnosť zvýšila očakávanú úroveň profesionality, ktorá bola podhodnotená voči spoločnosti. Tvorba edukačných videí by taktiež pomohla v odlíšení sa od ostatných spoločností poskytujúcich

rovnaké služby, a tak by podnik získal viac klientov. Pozitívne by bolo tiež ovplyvnené meno spoločnosti.

Celkové predpokladané náklady na tvorbu edukačných videí: 30 000 Kč

#### **11.4 Tvorba content marketingu**

Vzhľadom k nízkemu počtu reklám, propagácií a celkovému slabému povedomiu o spoločnosti by bolo vhodné využiť content marketing. Tvorbou kvalitného obsahu zahŕňajúcou informácie o aktuálnej situácii na finančnom trhu získa podnik viacero sledujúcich, dostane sa do povedomia v spoločnosti a podporí lojálnosť klientov. Podstatné je dbať na vizuálnu stránku pri vytváraní content marketingu. Jeho tvorba môže prebiehať buď konateľom spoločnosti alebo s využitím outsourcingu.

Celkové predpokladané náklady na tvorbu content marketingu konateľom za mesiac:

8 000 Kč

Celkové predpokladané náklady na tvorbu content marketingu s využitím outsourcingu:

5 000 Kč

## ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala analýzou konkurencieschopnosti podniku Imperial Vision, s. r. o. Cieľom práce bolo vykonať analýzy zaoberajúce sa konkurencieschopnosťou podniku. Jej výsledky viedli k určeniu návrhov a vhodných odporúčení zabezpečujúcich zvýšenie konkurencieschopnosti na finančnom trhu. Začiatok bakalárskej práce bol venovaný teoretickému spracovaniu služieb, ktoré boli skonkretizované pre účely práce na bankové a nebankové služby. Ďalej sa pokračovalo s popisom konkurencieschopnosti a analytických metód využitých v práci. Analýzy podniku boli zamerané na SWOT analýzu, Porterov model piatich síl a metódu SERVQUAL.

Praktická časť korešponduje s teóriou. Najskôr bola vypracovaná charakteristika spoločnosti Imperial Vision, kde boli definované jej základné údaje a poskytované služby. Následne prebehla charakteristika zvolených konkurenčných podnikov OVB, Explicit Invest a Partners. Po uskutočnení analýzy metódou SERVQUAL bol ako najvýhodnejší podnik určený Imperial Vision. Z porovnávaných spoločností preňho predstavuje najväčšiu konkurenciu podnik Explicit Invest, ktorý sa vo výslednom poradí umiestnil ako druhý. Následne poradie pokračovalo spoločnosťou OVB a Partners. Najpodstatnejším kritériom pri hodnotení bol pomer ceny a kvality.

Z analýz vyplýva, že spoločnosť musí zaviesť určité opatrenia pre zvýšenie jej konkurencieschopnosti. Týmito návrhmi a odporúčeniami sa zaoberala jedenásta kapitola. Prvým návrhom bolo dokončenie webovej stránky vyplývajúce zo SWOT analýzy a metódy SERVQUAL. Dôvodom sú nedostatočné informácie pre potencionálnych klientov. Keďže táto skutočnosť znižuje očakávania klientov, môže spôsobiť výber inej spoločnosti poskytujúcej finančno-poradenské služby. Nasledujúcim krokom by mali byť činnosti zamerané na reklamu a propagáciu. Informovanie širokej verejnosti o existencii takejto spoločnosti spôsobí príchod nových klientov do spoločnosti. Nakoľko povesť podniku a recenzie sú pre potencionálneho klienta podstatné a sú silnou stránkou spoločnosti, je nevyhnutné zabezpečiť aby nemohlo nastať poškodenie mena podniku. Tvorba edukačných videí zameraných na informovanie verejnosti o problematike financií prispieva k zvýšeniu vzdelania spoločnosti. Taktiež pozitívne vplyva na zvýšenie dôveryhodnosti spoločnosti a ich odlíšenie od konkurencie. Vzhľadom k výsledkom zistených Porterovou analýzou, tvorba edukačných videí prispieje k odlíšieniu spoločnosti od konkurencie, čo je potrebné vzhľadom k vysokej miere rivality odvetví a v množstve nových konkurentov vstupujúcich na trh. Záverečným odporúčením bola tvorba content marketingu. Prispieje k produkcii

kvalitného obsahu na sociálnych sieťach, zabezpečí širší dosah a zvýši povedomie o podniku. Tento návrh vyplýva ako riešenie zistení vyplývajúcich zo všetkých analýz využitých v tejto práci.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- BELÁS, Jaroslav, 2013. *Finanční trhy, bankovnictví, pojišťovnictví*. Žilina: Georg, 596 s. ISBN 9788081540240.
- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID, 2017. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6.
- DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada, 214 s. ISBN 9788027125913.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- ENNEW, Christine, Nigel WAITE a Roisin WAITE, 2013. *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*. 2nd edition. London: Routledge, 2013. ISBN 9780203521649.
- FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 238 s. ISBN 9788090753051.
- HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 9788024747118.
- HILL, Nigel, John BRIERLEY a Rob MACDOUGALL, 2017. *How to measure customer satisfaction*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, viii, 151 s. ISBN 9781138407855.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 9788024742090.
- JANDA, Josef, 2011. *Spořit nebo investovat?*. Praha: Grada, 167 s. Finance pro každého. ISBN 9788024736709.
- KASSAY, Štefan, 2013. *Riadenie*. Tretia časť, Podniková stratégia. Bratislava: Veda, 286 s. Podnik a podnikanie. ISBN 9788022413220.
- KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press, 264 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072615476.



KOTLER, Philip a Lane Kevin KOLLER, 2013. *Marketing management*. 14th. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 9788024736433.

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. Partners. ISBN 9788024736716.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis*. London: Spectaris Limited. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Mária KRÁLOVA, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ a Martina REŠLOVÁ, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

ŠTARCHOŇ, Peter, 2017. *Bankový marketing: principy a specifiká*. Praha: Wolters Kluwer, 120 s. ISBN 9788075529480.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výskum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 9788074780066.

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 186 s. Manažer. ISBN 9788024750217.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024750378.

WILSON, A., ZEITHAML, V., BITNET, M.J. AND GREMLER, D.D., 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd ed., McGraw-Hill Higher Education, Berkshire. ISBN 9780077131715.

**Internetové zdroje:**

- CENGIZ, Emrah, 2010. MEASURING CUSTOMER SATISFACTION: MUST OR NOT. *Journal of Naval Science and Engineering* [online]. 6(2), 76-88 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: [https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/53192166/044\\_Emrah\\_Cengiz-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1652710928&Signature=cBzXVXLbUXehLg618cSpmAzOpbf~Da0VnKBOHLQJt-SV-TVXfDz6ijshjzp9RzyOSvBNCU-31k0sj2hXVm2Wkx6ZMcQo2bvBlkC6IMZ2suBOB9VIW4t6S56~nPPpm8Nmx1BkMWTsu~YoV8h5vUbN4J14gIYkhAjDaR753LfYcNSynfcVyHfyKCgzFVPZqrZqqXhieMuKh5TudwTbr4iKpfJE7O5dBLJOZv~eiGSREg5hji1cO7nzt77RfyVSmXidyvriLF3IrIIodmNS6ci0ffQIBJTHZezImiKjv0xNZEkd2W2VdbBbjrQ~dGGlhAbNqt96TrksC8KcFwfZQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/53192166/044_Emrah_Cengiz-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1652710928&Signature=cBzXVXLbUXehLg618cSpmAzOpbf~Da0VnKBOHLQJt-SV-TVXfDz6ijshjzp9RzyOSvBNCU-31k0sj2hXVm2Wkx6ZMcQo2bvBlkC6IMZ2suBOB9VIW4t6S56~nPPpm8Nmx1BkMWTsu~YoV8h5vUbN4J14gIYkhAjDaR753LfYcNSynfcVyHfyKCgzFVPZqrZqqXhieMuKh5TudwTbr4iKpfJE7O5dBLJOZv~eiGSREg5hji1cO7nzt77RfyVSmXidyvriLF3IrIIodmNS6ci0ffQIBJTHZezImiKjv0xNZEkd2W2VdbBbjrQ~dGGlhAbNqt96TrksC8KcFwfZQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- ČERNÝ, Hynek, 2010. *Evropské finanční systémy 2010: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-05-03]. ISBN 978-80-210-8702-6. Dostupné z: <https://www.ceeol.com/search/book-detail?id=842161>
- ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- Diskuze - Test finančních poradců: další šance pro OVB, 2022. <https://www.penize.cz> [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/diskuze/17882-test-financnich-poradcu-dalsi-sance-pro-ovb?>
- DUC, Le M, 2013. Content Marketing. <https://www.theseus.fi> [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62104/Duc\\_LE.pdf?fbclid=IwAR1gm\\_PmrQjG-FCaOmAM1qY196qPixd0BrCnbBQN2GI-sGo0jnIQP\\_SjsY0](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62104/Duc_LE.pdf?fbclid=IwAR1gm_PmrQjG-FCaOmAM1qY196qPixd0BrCnbBQN2GI-sGo0jnIQP_SjsY0)
- Explicit Invest logo, 2022. In: Explicit Invest [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: <http://www.barborastodulkova.cz/>

- ILEK, Jaroslav, 2019. Aké služby poskytuje finančný poradca?. *Expertnafinancie.sk* [online]. Bratislava [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.expertnafinancie.sk/blog/ake-sluzby-poskytuje-financny-poradca-178>
- Logo spoločnosti, 2022. In: *Imperial Vision* [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: <https://imperialvision.cz/>
- OVB-logo, 2017. In: OVB [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: [http://www.ovb-allfinanz.es/ovb-inaugura-oficina-en-cordoba/logo\\_spanien-sa/](http://www.ovb-allfinanz.es/ovb-inaugura-oficina-en-cordoba/logo_spanien-sa/)
- Partners Financial Services, 2021. In: *Nelisa.com* [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.nelisa.com/en/company/partners-financial-services-1>
- RAZA, Syed Ali, Amna UMER, Muhammad Asif QURESHI a Abdul Samad DAHRI, 2020. Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-SERVQUAL model. *The TQM Journal* [online]. **32**(6), 1443-1466 [cit. 2022-05-16]. ISSN 1754-2731. Dostupné z: doi:10.1108/TQM-02-2020-0019
- RAZAK, Ismail, 2016. The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *Journal of Marketing and Consumer Research* [online], **32**, 59-68. [cit. 2022-05-07]. ISSN 2422-8451. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/234694248.pdf>
- Sektor finančných inštitúcií, 2022. <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/16868658+501312t08.pdf/23b59a47-ff4f-4942-a2ae-a8689254c1be?version=1.0>
- TÁCHA, Daniel, 2020. Finanční poradci už nejsou, co bývali, obor se hodně posunul, říká expert. <https://www.idnes.cz/> [online]. [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/financni-gramotnost-poradci-zprostredkovatele-financni-produkty-banky-pojisteni-pojistovny.A200221\\_084306\\_viteze\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/financni-gramotnost-poradci-zprostredkovatele-financni-produkty-banky-pojisteni-pojistovny.A200221_084306_viteze_sov)

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

A.S.	Akciová spoločnosť
ČNB	Česká národní banka
KČ	Koruna česká
MIL	Milión
MLM	Multilevel marketing
OSVČ	Osoba samostatne výdelkovo činná
SB.	Zbierka
SERVQUAL	Service-quality – Meranie kvality
S.R.O.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	Analysis strenghts, weaknesses, opportunities, threats – Analýza cilných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.
TER	Total Expense Ratio

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 Gap model (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s.65) .....	32
Obrázek 2 SWOT analýza (Cimbáliková, 2012, s. 65) .....	35
Obrázek 3 Štruktúrna analýza konkurenčného prostredia (Cimbáliková, 2012, str. 41) .....	36
Obrázok 4 Logo Imperial Vision (imperialvision.cz, 2022).....	41
Obrázok 5 Logo OVB (ovb-allfinanz.es, 2017) .....	46
Obrázok 6 Logo Explicit Invest (barborastodulkova.cz, 2022).....	48
Obrázok 7 Logo Partners (nelisa.com, 2021) .....	49

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 Vybrané ekonomické ukazovatele Imperial Vision (vlastné spracovanie podľa dát spoločnosti).....	43
Tabuľka 2 Kritéria výberu konkurenčných podnikov (vlastné spracovanie) .....	45
Tabuľka 3 SWOT analýza Imperial Vision (vlastné spracovanie).....	53
Tabuľka 4 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Imperial Vision (vlastné spracovanie).....	57
Tabuľka 5 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL OVB (vlastné spracovanie) .....	59
Tabuľka 6 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Explicit Invest (vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 7 Hodnotenie kvality služieb pomocou SERVQUAL Partners (vlastné spracovanie) .....	63
Tabuľka 8 Zrovnanie poplatkov v spoločnostiach.....	65
Tabuľka 9 Zrovnanie poplatkov v spoločnostiach s prepočítaným množstvom .....	66
Tabuľka 10 Porovnanie vnímanej hodnoty služby a poplatku .....	66

## ZOZNAM PRÍLOH

Příloha P I: Medziročný vývoj poradcov

# PŘÍLOHA P I: MEDZIROČNÝ VÝVOJ PORADCOV

Společnost	Třída	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		2016-2022		2014-2022	
		Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %	Nárost / úbytek v počtu poradců	Nárost / úbytek v %
AKROPOL nezávislé finanční poradnictví a.s.	ALAUDAL	-40	-28,97%	-31	-33,67%	-17	-26,15%	-9	-16,73%	2	5,13%	3	7,32%	-2	-4,55%	-112	-72,73%	-12	-26,53%
ALFIN PRO Holding a.s.	ALAUDAL	-3	-6,88%	6	13,33%	1	1,98%	-1	-0,48%	-21	-41,18%	0	0,00%	5	16,67%	-12	-7,45%	-12	-7,45%
Alphix, a.s.	RAPAX	63	39,13%	-18	-7,18%	15	7,73%	78	323,00%	104	101,96%	72	34,47%	34	12,27%	310	3100,00%	310	3100,00%
Blehan finanční plánování s.r.o. **	RAPAX	-	-	-	-	-	-	-	-	104	101,96%	72	34,47%	34	12,27%	310	3100,00%	310	3100,00%
Bohemka a.s.	ALAUDAL	-65	-21,17%	-17	-7,52%	-28	-13,40%	-18	-9,94%	-26	-15,95%	-25	-18,25%	-15	-13,99%	-210	-66,40%	-202	-21,98%
Broker Consulting, a.s.	FORTIS	61	7,06%	-29	-3,14%	-48	-7,60%	-89	-10,76%	-90	-12,07%	-10	-1,94%	24	3,76%	-202	-70,36%	-202	-70,36%
Broker Trust, a.s.	FERRATA	299	19,70%	256	14,59%	226	11,18%	151	6,72%	274	11,43%	-251	-9,39%	-130	-5,37%	773	50,92%	773	50,92%
Datalife a.s.	ALAUDAL	-111	-31,53%	-65	-30,09%	-10	-6,62%	-28	-19,86%	-28	-10,62%	-16	-5,84%	-19	-7,05%	-265	-80,06%	-265	-80,06%
EDO Finance, a.s.	RAPAX	-31	-77,50%	-2	-22,22%	112	1600,00%	146	124,37%	53	19,85%	-51	-15,84%	-51	-15,84%	19	7,08%	248	620,00%
Fincentum & Swiss Life Select a.s.	FORTIS	-168	-10,46%	-44	-3,06%	-8	-0,57%	-44	-3,17%	-52	-4,12%	-103	-13,17%	-103	-15,46%	-103	-15,46%	-103	-15,46%
Fingo s.r.o.	RAPAX	28	121,76%	9	5,08%	6	9,68%	5	7,35%	-4	-5,48%	-14	-20,29%	-14	-20,29%	187	340,00%	219	93,17%
holzer s.r.o.	RAPAX	49	21,97%	-23	-9,31%	-15	-6,70%	29	13,89%	-40	-16,81%	-47	-21,74%	-18	-11,92%	-90	-40,56%	-90	-40,56%
Chytrý liona a.s.	RAPAX	496	85,49%	101	9,84%	8	0,71%	-69	-6,08%	-99	-8,67%	-122	-10,13%	-241	-44,46%	-204	-40,00%	-204	-40,00%
INSIA a.s.	FORTIS	22	1,77%	76	6,06%	-324	-24,79%	-90	-7,58%	-48	-4,37%	-278	-26,48%	-28	-3,65%	-28	-3,65%	-500	-40,19%
KAPITOL pojišťovna a finanční poradnictví, a.s.	RAPAX	-999	-41,39%	-30	-2,24%	-142	-10,68%	-169	-17,19%	-246	-30,22%	-95	-16,73%	22	4,65%	22	4,65%	-1.822	-78,64%
OK KLEIN a.s.	FORTIS	52	28,11%	104	38,95%	67	18,08%	139	31,74%	63	19,92%	-70	-10,94%	40	7,02%	405	229,73%	405	229,73%
OVB Allianz, a.s.	FERRATA	-2.379	-17,47%	-1.097	-11,63%	-1.986	-24,03%	-2.068	-32,99%	-1.011	-24,05%	-330	-10,54%	-695	-24,28%	-11.448	-94,08%	-11.448	-94,08%
Parsons Financial Services, a.s.	FELIX	-775	-28,93%	-121	-6,69%	-246	-14,58%	-64	-4,44%	-31	-2,33%	-99	-7,38%	301	24,14%	-1.131	-42,22%	-1.131	-42,22%
Prosperity Financial Services s.r.o. *	RAPAX	-	-	57	43,42%	57	52,29%	-17	-10,24%	18	12,08%	41	24,55%	41	24,55%	200	465,12%	200	465,12%
PRVNÍ MOHÁVSKÁ SPOLEČNOST, spol. s r. o.	ALAUDAL	117	61,90%	3	1,18%	-22	-8,53%	-23	-10,29%	-61	-29,80%	-63	-40,37%	-21	-24,71%	-125	-66,14%	-125	-66,14%
SAB servis s.r.o.	FELIX	152	584,65%	107	53,23%	196	63,65%	175	34,72%	5	3,57%	-42	-85,86%	133	18,66%	268	29,18%	1.165	4480,77%
Salve Finance, a.s.	ALAUDAL	-104	-40,78%	-8	-5,33%	-2	-1,41%	5	3,57%	-28	-22,22%	-25	-24,23%	-25	-24,23%	-7	-14,58%	-120	-79,22%
Silbert Group a.s.	ALAUDAL	-21	-19,04%	2	1,57%	-3	-2,33%	-28	-22,22%	-25	-24,23%	-25	-24,23%	-7	-14,58%	-120	-79,22%	-120	-79,22%
SIRIUS FINANCE, a. s. **	ALAUDAL	-	-	-	-	-	-	73	488,67%	6	6,82%	-25	-26,60%	6	8,70%	6	8,70%	837,50%	837,50%
SMS Finance, a.s.	FORTIS	-131	-17,47%	1	0,18%	-30	-3,23%	-7	-1,29%	73	488,67%	6	6,82%	-25	-26,60%	6	8,70%	837,50%	837,50%
ST Consult, s.r.o.	ALAUDAL	-14	-14,00%	-2	-2,78%	-2	-2,88%	-11	-16,18%	-5	-8,77%	2	3,85%	-4	-7,41%	-50	-50,00%	-50	-50,00%
ZEP Akademie, a.s.	FORTIS	-483	-19,02%	-837	-30,72%	-324	-16,78%	-321	-19,93%	-321	-19,93%	-321	-19,93%	-321	-19,93%	-321	-19,93%	-321	-19,93%
<b>CELKEM:</b>		<b>-3.937</b>	<b>-12,60%</b>	<b>-1.684</b>	<b>-5,93%</b>	<b>-2.456</b>	<b>-10,44%</b>	<b>-2.255</b>	<b>-10,70%</b>	<b>-2.215</b>	<b>-11,17%</b>	<b>-2.053</b>	<b>-12,37%</b>	<b>-924</b>	<b>-6,35%</b>	<b>-17.464</b>	<b>-62,46%</b>	<b>-17.464</b>	<b>-62,46%</b>