



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Hrozby a příležitosti pro vybranou firmu

Vypracovala: Bc. Vendula Vargová

Vedoucí práce: Ing. Švarcová Marie, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula VARGOVÁ**
Osobní číslo: **E12644**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Hrozby a příležitosti pro vybranou firmu**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je odkrýt příležitosti a identifikovat hrozby pro vybranou firmu a navrhnout firmě využití získaných informací.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr informací a provedení analýz - situační analýza
3. Zhodnocení výsledků analýz
4. Návrh využití zjištěných informací

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metody a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Marketingová situační analýza. 6. SWOT analýza. 7. Identifikace příležitostí a hrozeb. 8. Návrh na řešení vzniklé situace. 9. Závěr. 10. Summary. 11. Seznam použité literatury. 12. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, P. *Marketing v pohybu*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.

KRAJÍČEK, J. *Marketing v peněžnictví*. Brno: Bonny Press, 2005. ISBN 80-210-3659-1.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

UNIVERSITÄT SÜDBOHEMEN
Virtueller Lehrstuhl für
E-Commerce, L.S. 4
www.uni-sb.de


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 24. srpna 2015

.....

Bc. Vendula Vargová

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce Ing. Marii Švarcové, Ph. D. za její odborné vedení a pomoc při zpracování jednotlivých marketingových analýz, zejména pak za vstřícnost, cenné rady a čas, který mi věnovala.

Poděkování dále patří i pracovníkům ČSOB, a. s. v Českých Budějovicích za spolupráci, konzultace a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Marketingová situační analýza.....	5
2.2	Marketingové prostředí podniku	7
2.2.1	Makroprostředí podniku	8
2.2.2	Mikroprostředí podniku	12
2.3	SWOT analýza	22
2.3.1	Silné a slabé stránky	23
2.3.2	Příležitosti a hrozby	25
2.3.3	Výsledky SWOT analýzy	27
3	Cíle a metodika.....	29
3.1	Cíl a obsah práce	29
3.2	Metodika	29
3.3	Použité metody.....	30
4	Charakteristika firmy.....	31
4.1	Historie ČSOB	31
4.2	Základní údaje o společnosti ČSOB	31
4.3	Nabídka služeb a produktů ČSOB	32
4.4	Správa a řízení ČSOB	35
4.5	Strategie skupiny ČSOB	35
4.5.1	Hlavní strategie společnosti divize Česká republika	36
5	Marketingová situační analýza	41
5.1	Analýza makroprostředí	41
5.1.1	STEP analýza.....	41
5.2	Analýza mikroprostředí.....	48

5.2.1	Porterův model pěti sil	51
5.2.2	Analýza firmy – vybrané ukaz. fin. analýzy a analýza prodejů.....	63
6	SWOT analýza.....	73
6.1	Příležitosti a ohrožení firmy (OT).....	73
6.2	Silné a slabé stránky firmy (SW)	81
6.2.1	Identifikace silných a slabých stránek	87
7	Identifikace příležitostí a hrozeb	90
8	Návrh na řešení vzniklé situace	93
9	Závěr.....	102

1 Úvod

Marketing je významný nástroj, který ovlivňuje vytváření vztahu se zákazníkem. Je chápán jako podnikatelská vize, nebo plán či filosofie managementu respektující potřeby trhu. V dnešní globalizované době je velice důležité marketing ve firmách nepodceňovat a zjišťovat potřeby, požadavky a přání zákazníků s ohledem na vnější a vnitřní prostředí, které je vhodné následně analyzovat. Analýzy jsou klíčovými i pro sestavení portfolia produktů a služeb, vychází z nich výsledky pro tvorbu cílů a strategií podniku. Pokud firma dle výstupu z analýz na trh dodá, co zákazník žádá, je téměř jisté, že tento krok vede k uspokojení potřeb na obou stranách. V současném období, a stále se vyvíjejícím turbulentním prostředí, je na trhu mnoho tuzemských i zahraničních finančních institucí. Záleží tedy na konkurenční výhodě, kterou firma získá či nabízí. Dle této konkurenční výhody si zákazník jednu z daných firem vybere a naváže s ní vztah a následnou spolupráci ať už krátkodobou nebo dlouhodobou, mnohdy celoživotní.

Stejně tak je tomu i v sektoru bankovníctví. Na bankovním trhu vystupuje mnoho konkurenčních finančních institucí a trh je zasyčen nepřeborným množstvím finančních produktů. Finanční trh se rychle mění a technologický vývoj pokračuje neustále dopředu. Obsluha klientů už nemusí být pouze osobní formou návštěvy pobočky či obchodního místa, ale klient může sám získat nabízené finanční produkty skrze internetovou nabídku či přes samoobsluhu v mobilním telefonu nebo bankomatu. Stěžejní jsou proto jak technologie, tak nejrůznější inovované produkty nejlépe ušité přímo na míru zákazníkovi. Důležité je i neustále sledovat kroky konkurence nabídku jejich produktů a služeb, novinky, které nabízejí a jakou formou je nabízejí. Hlídat si tedy i distribuční cesty firem a nabízet podobné či lepší distribuční kanály než ony konkurenční firmy. Touto formou se dají sledovat stávající zákazníci, hlídat si jejich množství a především získávat a oslovovat netradičními formami nové. Jak silné konkurenty tedy naše firma má? Kolik jich je a v čem je jejich síla? Kde můžeme objevit příležitosti a ohrožení? Co je naší silnou a naopak slabou stránkou? Klíčovými prvky úspěchu firem v tržním prostředí je nejen znalost podnikové praxe a základních pravidel marketingu, ale i dokonalá orientace podniku v makroprostředí a mikroprostředí, které nám odkrývá marketingová situační analýza.

Rovněž je pro firmu důležité aktivně vyhledávat tržní příležitosti a pomocí svých silných stránek jich plně využívat. Zásadní pro budoucí vývoj podniku je omezit své slabé stránky, nebo je proměnit ve stránky silné a vyhnout se tak možným tržním ohrožením ze stran naší konkurence. Pro tyto účely slouží SWOT analýza, která je zdrojem informací pro stanovení cílů firmy. Veškerými těmito otázkami se zabývá tato diplomová práce, která je rozdělena na několik částí. První z nich je literární přehled, kde jsou probrány možnosti jednotlivých analýz prostředí, vybrané části finanční analýzy a SWOT analýza. Další kapitolou je metodika, která řeší danou problematiku a cíle práce. Cílem diplomové práce je identifikovat „Hrozby a příležitosti pro vybranou firmu“, konkrétně pro Československou obchodní banku, a. s., ve které jsem byla zaměstnána a aktivně se podílela na jejím chodu a plnění daných strategických cílů. Po vyhodnocení výstupů SWOT analýzy budou navrženy závěry a stanoviska, která povedou k eliminaci hrozeb a využití tržních příležitostí s cílem posílit tržní postavení Československé obchodní banky a zlepšit situaci podniku jak v makroprostředí tak mikroprostředí daného bankovního sektoru a vybraného bankovního subjektu. Výstupem SWOT analýzy bude také potvrzena, nebo vyvrácena platnost stanovených hypotéz.

2 Literární rešerše

2.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku s důrazem položeným na marketingové činnosti. Dále se zabývá šetřením postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu (Horáková, 2003). Marketingovou situační analýzu shodně jako marketingový audit nazývá i Kotler, Jain & Maesincee (2007).

Situační analýza je spojena se sběrem velkého množství dat, která se generují jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí firmy. Data je nutné shromáždit, analyzovat, utřídit a interpretovat pro budoucí praktické využití (Jakubíková, 2008).

V marketingové strategické situační analýze si podnik musí vyjasnit své faktické vnitřní možnosti, specifikovat slabá místa a přednosti podniku. Poté následuje analýza okolí. Podnik posoudí svou pozici v konkurenčním poli, šance na trhu a možná rizika. To vše porovná se svými možnostmi. Analýza pomůže stanovit reálné cíle a optimální prostředky k jejich dosažení (Hesková, 2003).

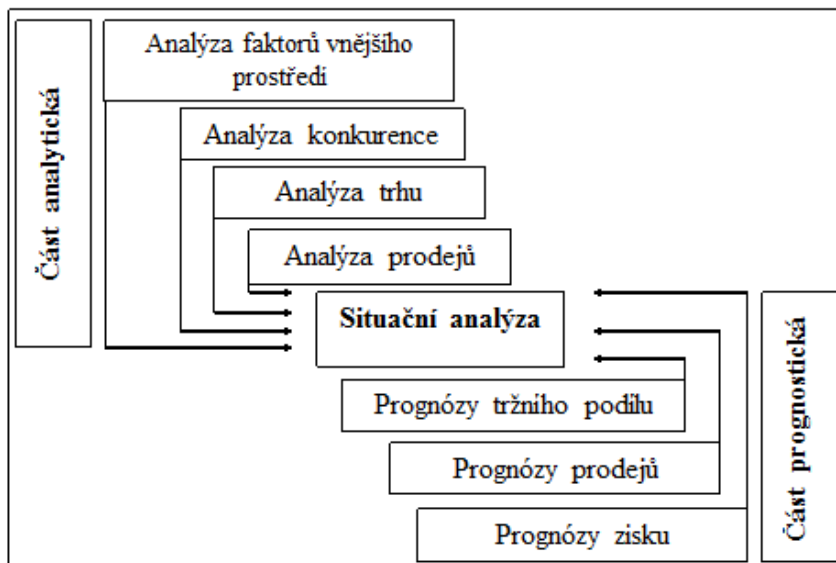
Dle Linharta (2003) výsledky řádně a důkladně provedené marketingové situační analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníků.

Následující kroky v marketingovém procesu budou tak dobré a vhodné, jak dobře a vhodně bude provedena situační analýza. Marketingovou situační analýzu dělíme do dvou částí, na část analytickou a prognostickou (Horáková, 2003).

Kotler (2002) uvádí, že situační analýzu lze považovat za nástroj, který podniku pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat možnosti a identifikovat předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenajících realizaci strategických cílů.

Horáková (2003) rozdělila marketingovou situační analýzu na dvě oblasti - na část analytickou a část prognostickou.

Obrázek 1: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková, 2003

Analytická část

Analýza faktorů vnějšího prostředí

Dle Blažkové (2007) a Kotlera & Kellera (2013) rozlišujeme v analýze vnějšího prostředí tyto faktory: ekonomické, demografické, sociální a kulturní, technické a technologické, politicko-legislativní a přírodní faktory. Na stejném rozdělení se shoduje i Horáková (2003).

Analýza konkurence

Prvním, kdo se zabýval analýzou konkurence, byl Porter. Jeho následovatelé Kotler (2002), Světlík (2003), Jakubíková (2008) i Tichá & Hron (2008) uvádí, že pro analýzu konkurenčního prostředí je stěžejní charakteristika a rozměr konkurence. Je nutné určit její silné a slabé stránky, marketingové strategie a dále identifikovat výrobky, se kterými konkurence na trh přichází.

Analýza trhu

Kotler (2005) při analýze trhu sleduje nejen vývojové trendy trhu, ale i názory, postoje a chování zákazníků. Vše rozděluje do jednotlivých tržních segmentů, záleží na rozměru, struktuře a požadavcích trhu.

Analýza prodejů

Analýzu prodejů Horáková (2003) provádí celkem i podle výrobních řad a teritorií. Další možností potom je provedení analýzy prodejů dle distribučních cest a vývoje prodejů a zisku.

Prognostická část

Tomek (2001) a Horáková (2003) se shodují na tom, že je nutné provádět prognózy tržního podílu, prognózy prodejů a v neposlední řadě prognózy zisku.

Časový horizont analýzy

Časový horizont analýzy charakterizuje dosavadní vývoj, kde se podnik nacházel v minulosti, zde se zabýváme soubory měřitelných a doložitelných dat a historií.

Současný stav je pozice podniku v současnosti. Při šetření dosavadního vývoje a současného stavu, by měly být vždy provedeny následující analýzy: analýza prodejů, analýza trhu, analýza nákladů, analýza konkurence a analýza faktorů vnějšího prostředí. Odhad budoucího možného vývoje vyjadřuje, kam chce podnik dospět v budoucnosti. Provedené prognózování by mělo vždy zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, prodeje a zisk (Horáková, 2003).

2.2 Marketingové prostředí podniku

Veškeré rozhodování a činnosti podniku jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém podnik působí. Vlivy prostředí představují síly, které mohou být částečně ovlivnitelné, anebo téměř neovlivnitelné.

Marketingové prostředí přináší nové *příležitosti*, které mohou podniku zajistit prospěch a vytváří nová *ohrožení*, která mohou v případě chybných marketingových aktivit znamenat ztráty podniku na daném trhu (Kotler, 2005).

Dle Urbana & Procházky (1998) se marketingové prostředí skládá z nekontrolovatelných faktorů obklopujících podnik a ovlivňujících schopnost marketingového managementu pracovat a udržovat úspěšnou výměnu s cílovými pracovníky.

Marketingové prostředí je místo, kde firma hledá své *příležitosti* a *potenciální možnosti*. Zahrnuje veškeré účastníky a síly působící na schopnost firmy realizovat efektivně transakce na cílových trzích (Foret, Procházka & Urbánek, 2005).

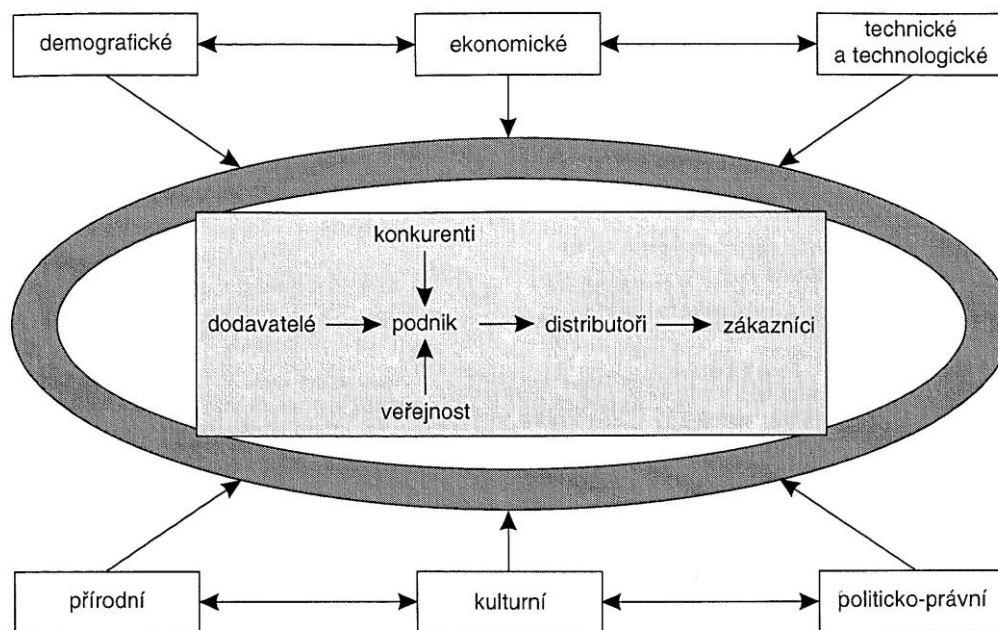
Procesy analýzy prostředí je nutné provádět kontinuálně. Podnik, který dříve dovede rozpoznat a ovlivnit změny prostředí a přizpůsobit jim své chování, získává časový náskok, který je významnou konkurenční výhodou (Vašítková, 2014).

Členění marketingového prostředí

Dle Vaculíka, Berky & Kuběny (2005) marketingové prostředí obklopuje každou organizaci a ovlivňuje její schopnost poskytovat kvalitní služby zákazníkům.

Marketingové prostředí podniku je možné rozdělit z hlediska ovlivnitelnosti podnikem na část mikroprostředí, kterou podnik spoluvytváří a ovlivňuje a na část makroprostředí, kterou může podnik jen velmi málo měnit (Kotler & Keller, 2013). Na tomto hlavním rozdělení se shodují všichni autoři Horáková (2003), Blažková (2007) i Foret, Procházka & Urbánek (2005).

Obrázek 2: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, 2003

Urban & Procházka (1998) uvádí, že prostředí se nemění pomalu, nedá se prognózovat, přináší překvapení a šoky, ale i příležitosti a rizika, proto marketingové prostředí tvoří vnitřní a vnější činitele – mikroprostředí a makroprostředí.

2.2.1 Makroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku je obklopeno podstatně rozměrnějším prostředím, které je označováno jako makroprostředí. To pro podnik na jedné straně představuje nepřeborné

množství příležitostí, na straně druhé obsahuje množství rizik, se kterými se podnik střetává a musí je úspěšně řešit, chce-li si udržet úspěch (Kincl, 2004).

Makroprostředí podniku je tvořeno ze společenských sil, které působí na veškeré účastníky mikroprostředí. Je převážně nezávislé na vůli podniku a výrazně méně ovlivnitelné. Patří sem faktory ekonomické, demografické, technické, přírodní, politické a kulturní, které ovlivňují základní trendy vývoje společnosti (Hesková, 2003).

Urban & Procházka (1998) uvádí, že marketingový management nemůže vždy působit na vnější prostředí, většinou se musí spokojit s jednoduchým pozorováním a reagováním na vlivy makroprostředí.

Dle Cateory et al. (2009) je makroprostředí ovlivněno celou řadou sil na celosvětové úrovni. Mezi tyto síly řadí například zrychlení dopravy, mnoho inovací a zlepšení komunikace a finančních transakcí. S rozvojem komunikace dochází k šíření celosvětových životních stylů. Rudolph (2012) uvádí, že roste také počet nadnárodních společností a stejně tak roste i množství celosvětových značek.

Podle Joshiho (2005) vzniká celá řada nových obchodních seskupení, dochází k růstu zadluženosti některých zemí a roste objem barterových obchodů. Východní země Evropy přechází na tržní hospodářství a v neposlední řadě se otevírají nové trhy.

Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí se v praxi používá řada analýz, nejběžnější a nejčastější analýzou je STEP analýza. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen jednotlivých faktorů vnějšího prostředí, které působí na podnik.

STEP analýza

Demografické faktory

Demografické faktory sledují například věkovou strukturu populace, podíl práceschopného obyvatelstva, věkovou strukturu spotřebitelů, hustotu osídlení, pohlaví, zaměstnání, migraci obyvatel apod. Znalost těchto charakteristik zákazníků je nutná nejen pro zákaznický orientované typy firem, ale je předpokladem efektivního marketingového řízení podniku. Dále mezi demografické faktory patří etnické trhy, vzdělanostní skupiny, růst světové populace a geografické přesuny populace (Hesková, 2003).

Autoři Dolanský (2004) a Urban & Procházka (1998) se shodují, že tyto charakteristiky demografického prostředí jsou důležitým nástrojem při odhadu velikosti trhu, tempa růstu trhu a dále pak pro prognózy vývoje a spotřeby.

Ekonomické faktory

Skupina ekonomických faktorů ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Důležitá je celková kupní síla, kterou definují reálné příjmy obyvatelstva, cenová úroveň, výše úspor a výše úvěrů poskytnutých spotřebitelům. Podstatné je sledovat také změny v úrovni příjmů a struktuře výdajů (Kincl, 2004).

Pro větší vypovídací sílu je vhodné jednotlivé faktory sledovat nejlépe za období deseti let a uspořádat je do tabulky. Tabulku je žádoucí použít nejen pro ekonomické faktory ale například i pro faktory demografické a další.

Obrázek 3: Vyhodnocení míry inflace (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace										

Zdroj: Vlastní zpracování

Urban & Procházka (1998) zmiňují v ekonomickém prostředí vliv faktorů, které působí na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů jako například příjmy, cenová hladina, úspory a úvěry.

Obecně platí, že při zvyšování reálného příjmu domácností, klesá procento výdajů na potraviny. Podíl výdajů, které připadají na bydlení a provoz domácnosti zůstávají konstantní. Roste procento výdajů za služby a zboží dlouhodobé spotřeby a zvyšuje se velikost úspor (Hesková, 2003).

McCarthy & Perreault (1995) uvádějí, že ekonomické a technologické prostředí ovlivňuje způsob, jakým firmy a celá ekonomika užívají zdroje. Pojednávají o ekonomickém a technologickém prostředí odděleně, aby zdůraznili, že technologické prostředí zajišťuje základ pro ekonomické prostředí. Vybavení a technické dovednosti ovlivňují to, jak jsou ekonomické zdroje přeměňovány na výsledný produkt.

Světlík (2003) a Jakubíková (2008) se shodují, že mezi hlavní ekonomické faktory patří: vývoj HDP, úrokové sazby, ekonomické cykly, míra inflace a míra nezaměstnanosti.

Technické a technologické faktory

Nové technologie, které poskytují vyšší míru uspokojování potřeb, stimulují nové podnikatelské aktivity a investice. Tento technologický rozvoj však není ve všech odvětvích rovnoměrný. Každá nová technologie má dlouhodobé důsledky, které nelze v okamžiku vzniku technologie dobře předvídat (Kincl, 2004).

Největší vliv dle Urbana & Procházky (1998) mají síly, které působí na vývoj nových výrobků a tržních příležitostí – zejména rozvoj nových technologií.

Za nejdůležitější prvky technologického prostředí McCarthy & Perreault (1995) považují telekomunikace – rozhlas, televizi a telefon, přičemž počítače umožňují odbornější plánování a kontrolu obchodů. Díky novému technologickému rozvoji je možné rychle reagovat na možné využití nových technologií a změnit tak příležitost na zisk.

Světlík (2003) považuje za hlavní technologické faktory následující: trendy ve vývoji a výzkumu příslušné oblasti podnikání zejména rychlost technologických změn a míru zastarávání technologií.

Faktory přírodního prostředí

Základním prvkem jsou v této skupině přírodní zdroje, které jsou důležitými vstupy do výrobních procesů, dále veškeré aspekty, jenž vstup těchto zdrojů do procesu výroby ovlivňují (Světlík, 1994).

Díky snaze omezovat a regulovat devastování přírodního bohatství vznikly mezinárodní úmluvy o ochraně životního prostředí a další zákony regulující některá odvětví těžkého průmyslu (Machková, Král & Lhotáková 2010).

Klíčovými faktory přírodního prostředí dle Kincla (2004) jsou: nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění a měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí.

Kulturní, sociální faktory

Kulturní faktory jsou tvořeny sdílenými hodnotami obyvatelstva ve vztahu ke zdraví, životnímu prostředí, sociálnímu citění, morálce v podnikání, volnému času a jeho využití, prestiži vzdělání a bohatství a v neposlední řadě ve vztahu k životnímu stylu obyvatel (Machková, 1998).

Člověk žije v prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho postoje a chování. Pro marketingové pracovníky je stěžejní věnovat pozornost těmto následujícím vlivům: vztah lidí k sobě samým, vztah lidí k druhým, postoje lidí k organizacím, názory lidí na společnost apod. (Hesková, 2003).

McCarthy a Perreault (1995) popisují, že kulturní a sociální prostředí ovlivňuje chování lidí a způsob jejich života, což působí na jejich nákupní chování a eventuálně i na ekonomické, politické a právní prostředí.

Sociálně kulturní faktory dle Blažkové (2007) jsou: demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, životní styl, míra vzdělanosti a rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země.

Politické a legislativní faktory

Vaculík, Berka & Kuběnka (2005) uvádí, že politické a legislativní prostředí tvoří vnitrostátní a mezinárodní politické dění, které ovlivňuje situaci na trhu a dále pak legislativa vytvářející zákony na ochranu podnikání usměrňující podnikání, tvořící ochranu nad podniky ale také nad spotřebitelem a zájmy společnosti.

Nejdůležitější z těchto faktorů je legislativní prostředí, které vytváří státní moc a další vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem určitým způsobem omezovat a regulovat. Kincl (2004) sem řadí zákony, které regulují podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti. Za velmi významné jsou považovány i faktory fiskální a monetární politiky, ochrana investic, ochrana vnitřního trhu a spotřebitele, pravidla hospodářské soutěže, podíl státu na podnikání a politická stabilita (Kincl, 2004).

McCarthy & Perreault (1995) vytyčují politické prostředí dle názorů a reakcí spotřebitelů, společenských kritiků a vlád, které společně toto prostředí ovlivňují. Změny v politickém prostředí většinou vedou ke změnám v právním prostředí a ve způsobu, jak již existující práva uplatňovat.

Světlík (2003) mezi stěžejní politicko-právní faktory řadí antimonopolní postavení, zákony na ochranu životního prostředí, politiku zdanění firem a sociální politiku.

2.2.2 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku je tvořeno tzv. oborovým okolím podniku a je podnikem v různé míře ovlivnitelné, je zdrojem stanovení kritérií k hodnocení podniku (Kumar, 2008).

Za hlavní činitele mikroprostředí Urban & Procházka (1998) uvažují finanční činitele, technologické činitele a organizační strukturu s personálními vztahy.

Sebereflexe a poznávání pozice ve vztahu ke konkurenci vyvolává nové podněty, možnosti podnikání a vytváření identity podniku. Podnik navazuje s vnějším prostředím materiální, energetické a informační vztahy, které tvoří celkové zájmové pole podniku a tvoří se zde zájmové skupiny lidí (Hesková, 2003).

Vaculík, Berka & Kuběnka (2005) uvádí, že struktura organizace patří mezi základní vnitřní vlivy v rámci činnosti podniku. Předpokladem pro úspěšné působení na trhu je dosažení prvků spolupráce a komunikace v rámci vhodné organizační struktury. Je důležité zřízení samostatného oddělení v rámci organizace, které by mělo plnit tři základní funkce: komunikativní, informační, koordinační a analytickou.

Horáková (2003) i ostatní autoři se shodují na základním rozdělení prvků mikroprostředí, kterými vedle podniku jsou: zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost a marketingoví zprostředkovatelé.

Prvky mikroprostředí

Podnik

Existence podniku je závislá na dokonalé kooperaci a správné funkci všech jeho složek, proto péče o cílové trhy neleží pouze na marketingovém managementu, ale promítá se i do ostatních funkčních oblastí podniku. Marketingový management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které v daném podniku působí a vymezují hranice, v nichž se činnost podniku realizuje (Kincl, 2004).

Dle Horákové (2003) je pro úspěch podniku stěžejní pochopit povahu mikroprostředí a roli podniku v tomto prostředí. Roli podniku v mikroprostředí ovlivňují dva základní faktory, kterými jsou dostupné zdroje představované například prací, půdou a kapitálem a dále schopnost vyvíjet, vyrábět a dodávat své výrobky zákazníkům dle jejich potřeb.

McCarthy & Perreault (1995) stejně jako Kotler (2002) zdůrazňují to, že marketingoví manažeři dělají rozhodnutí v rámci podnikových strategií a cílů, které jsou vytyčeny vrcholovým managementem. Podnikové cíle by měly směřovat k identifikaci příležitostí na trhu, měly by být dosažitelné a odpovídat dostupným zdrojům, které podnik má.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou subjekty, které určitým způsobem ovlivňují přístup podniku k potřebným zdrojům, nezbytným pro plnění jeho funkce. Úkolem marketingového

managementu je zabývat se sledováním situace a možností dodavatelů. Je potřeba znát jejich dlouhodobý vývoj, aby bylo možné ihned reagovat na nepříznivé skutečnosti, které by mohly podnik zasáhnout (Krajíček, 2005).

Konkurence

Prosperování podniku na trhu je podmíněno znalostí všech konkurentů a snahou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Pod tlakem konkurenčního prostředí podniky inovují, snižují své náklady, zvyšují své obchodní obraty a projevují ochotu dělit se s odběrateli o výsledky, kterých bylo dosaženo snížením jednotlivých položek nákladů (Jakubíková, 2008).

Konkurenční aktivity jsou rozděleny do dvou částí, komoditní konkurence a substituční konkurence. Komoditní konkurence představuje konkurenci mezi dodavateli stejného druhu zboží. Ta se může dále členit na homogenní konkurenci a heterogenní konkurenci. Substituční konkurence je mezi dodavateli výrobků a služeb z různých oborů, které jsou však určeny téže skupině spotřebitelů (Kincl, 2004).

Veřejnost

Veřejnost tvoří určitá skupina obyvatelstva, která může ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Tvoří ji oblast, ve které podnik působí a která má specifické společenské, kulturní a sociální podmínky. Patří sem neformální mezilidské vztahy, které mohou být pro podnik zdrojem strategických příležitostí (Blažková, 2007).

Veřejnost může být tvořena zejména finanční veřejností, sdělovacími prostředky, vládní veřejností, občanskými sdruženími a v neposlední řadě ji tvoří občanská a interní veřejnost (Hesková, 2003).

Distributoři

Hesková (2003) nazývá distributory jako tzv. marketingové zprostředkovatele. Jsou to firmy, které pomáhají společnosti zajišťovat propagaci, podporu prodeje a distribuci zboží konečným zákazníkům. Horáková (2003) označuje výše zmíněné subjekty jako tzv. distribuční mezičlánky či distributory.

Zákazníci

Zákazníci tvoří nejvýznamnější zájmovou skupinu, která vytváří důležitý parametr trhu. Důležitým ukazatelem pro podnik je ukazatel velikosti trhu daný: počtem zákazníků a jejich koupěschopností, jejich preferencemi a nákupním chováním. Od toho se odvíjí kvalita a velikost distribuční sítě a možnost komunikace se zákazníky či distributory.

Pro zákazníky jsou podstatnými činiteli cena, šíře a hloubka sortimentu, použité obaly, kvalita a trvanlivost (Dolanský, 2004).

Vaculík, Berka & Kuběnka (2005) uvádějí, že je vhodné, aby podnik pozorně sledoval trhy svých zákazníků a mohl na těchto následujících typech trhů působit. Rozlišují tedy trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, vládní trh a mezinárodní trhy. Stejně rozdělení používá i Barčík (2013).

Analýza mikroprostředí

K analýze konkurenčního prostředí se využívá Porterova analýza „pěti sil“.

Porterova analýza „pěti sil“

Je nutné analyzovat i odvětví, ve kterém se podnik nachází. M. Porter vytvořil systém analýzy, který je zaměřen na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Porterova analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává obrázek o možných ohroženích. Podnik před svým vstupem na trh musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují jeho vstup (Foret, Prochazka & Urbánek, 2005).

Obsahem analýzy Porterova pětifaktorového modelu je stanovení obchodní síly dodavatelů, obchodní síly zákazníků, konkurence uvnitř odvětví, hrozby vstupu nově příchozích na trh a hrozby substitučních produktů na úrovni místního, národního či jednotného evropského trhu. (Tomek & Vávrová, 1999).

Cena, kterou firma může za své produkty na trhu požadovat, jakož i výše investic, které potřebuje k vytvoření bariér pro vstup konkurence do odvětví nebo naopak potřebných pro úspěšný vstup na nový trh je určována pěti faktory uvedenými níže (Světlík, 1994).

Světlík (2003) shrnuje Porterova pravidla konkurence pro jakékoliv odvětví, ať domácí nebo mezinárodní, ať jsou vyráběny výrobky nebo poskytovány služby a řadí je do následujících pěti dynamických konkurenčních faktorů.

1. Konkurenční boj mezi existujícími (přímými) konkurenty.
2. Hrozba vstupu nových konkurentů.
3. Hrozba substitutů.
4. Dohadovací schopnost kupujících.
5. Dohadovací schopnost dodavatelů.

1. Konkurenční boj mezi existujícími (přímými) konkurenty

Horáková (2003) uvádí, že šetření konkurenčního postavení lze pojmut například i jako proces hodnocení konkurenta pomocí hodnotící stupnice (1 = nejnižší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení)

Obrázek 4: Šetření konkurenčního postavení

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti		
		1	2	3
Kvalita výrobků				
Image podniku				
Design výrobku				
Užitá technologie				
Fin. situace firmy				
Reklama				
Distribuční cesty				
Suma celkem				

Zdroj: Horáková, 2003

2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Obrázek 5: Vývoj počtu konkurentů

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet subjektů						

Zdroj: vlastní zpracování

3. Hrozba substitutů

Substituty bankovních produktů nabízejí živnosti zprostředkování a poskytování úvěrů a nebankovní instituce. Substitut tedy představuje půjčení peněz od nebankovních subjektů tzv. „soukromých osob“ či nebankovních institucí.

4. Dohadovací schopnost kupujících

V rámci dohadovací schopnosti kupujících se analyzuje, kolik kupujících by si mohlo od firmy produkt pořídit. Dále se zjišťuje, jaké produkty zákazníci potřebují a pro které zákazníky by mohla firma své produkty vytvářet.

5. Dohadovací schopnost dodavatelů

Analýza stávajících dodavatelů – operační, informační a platební systémy atd.

Analýza firmy

Vybrané finanční ukazatele

Veškeré finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, proto je jednou z rozhodujících fází finančního managementu rozbor finanční analýzy. Na výsledcích analýzy je založeno řízení financí zejména finanční struktury a jejích změn, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku atd. Zpracováním finanční analýzy firma získává potřebné informace o silných a slabých stránkách finančního zdraví firmy. Finanční analýza je tedy součástí SWOT analýzy, protože slabiny způsobují problémy a naopak silné stránky mohou souviset s možným budoucím zhodnocením majetku (Hamplová, 1999).

Zdroj informací pro analýzu tvoří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o cash flow. Tyto údaje nalezneme např. ve výročních zprávách, v různých statistických šetřeních, v účetnictví atd. Z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a cash flow je možné získat základní informace o obsahu, rozsahu a do značné míry i kvalitě činnosti dané banky. Dobře patrná jsou ze struktury těchto výkazů i specifika bankovních podniků (Kašparovská, 2006).

Rozvaha

Strana aktiv

Na straně aktiv je struktura majetku banky, to v čem má banka umístěny své zdroje. Pro strukturu bankovních aktiv je charakteristické, že vysoký podíl aktiv má finanční povahu. Jsou to zejména úvěry poskytnuté klientům. Významná část aktiv je umístěna ve velmi likvidních instrumentech, z toho vyplývá z nutnosti trvalého udržování likvidity banky. Dalším charakteristickým rysem je povinná držba určité části aktiv ve formě vkladu na účtu u centrální banky tzv. povinné minimální rezervy (Hrdý & Krechovská, 2009).

Přehled Aktiv

- Úvěry;
- Vklady a úvěry u bank;
- Vklady u centrálních bank;
- Cenné papíry;
- Poukázky ČNB;
- Ostatní aktiva;
- Státní pokladniční poukázky;

- Hmotný a nehmotný majetek;
- Pokladní hodnoty (Kašparovská, 2006).

Řízení aktiv

Cílem řízení aktiv je vytváření takové struktury, která by při trvalém zabezpečování likvidity a při zohlednění úvěrového rizika, případně dalších rizik dávala bance maximální výnos. Vzhledem k podílu úvěrů v aktivech lze za základ řízení aktiv považovat řízení úvěrového portfolia banky (Sedláček, 2011).

Strana pasiv

Stranu pasiv představují zdroje, ze kterých jsou aktiva financována. V základní rovině jsou děleny na zdroje cizí (závazky banky) a vlastní zdroje (kapitál) banky. Cizí zdroje banky získávají prostřednictvím různých typů vkladů od svých klientů, menší část pak i emisí vlastních dluhopisů a v neposlední řadě sem patří také rezervy (Růčková, 2008).

Vlastní zdroje (vlastní kapitál) banky je tvořen základním kapitálem odpovídajícím nominální výši emitovaných akcií, patří sem rezervní, či jiné fondy tvořené z čistého zisku banky, kapitálové fondy vytvářené jiným způsobem než ze zisku a nerozdělený zisk (Synek & Kislingerová, 2010).

Kašparovská (2006) uvádí následující **přehled pasiv**:

- Přijaté vklady;
- Ostatní pasiva;
- Vklady a úvěry od bank;
- Emitované cenné papíry;
- Rezervy;
- Rezervní fondy;
- Kapitálové fondy;
- Podřízené závazky;
- Zdroje od ČNB.

Řízení pasiv

Podstatou řízení pasiv je optimalizovat strukturu zdrojů a minimalizovat celkové náklady na jejich získání a následné vytvoření optimální struktury z úrokového a měnového hlediska či z hlediska doby splatnosti (Hrdý & Krechovská, 2009).

Výkaz zisku a ztrát

Stejně jako je tomu i u jiných podniků jsou obsahem výkazu zisku a ztrát banky náklady a výnosy vyplývající z její činnosti. Marinič (2008) i Blaha & Jindřichovská (1996) se shodují, že nejvýznamnější část výnosů bank je tvořena z úrokového rozpětí (marže) mezi úroky přijatými a vyplacenými.

V současnosti je ve vyspělých zemích tendence zvyšovat podíl neúrokových výnosů na celkových výnosech banky. Do této skupiny patří: úrokový zisk, zisk z poplatků a provizí, zisk z derivátových a devizových operací, zisk z cenných papírů a ostatních finančních aktiv a v neposlední řadě mimořádný zisk. Rozborové techniky finanční analýzy dělíme do třech skupin: rozbor absolutních ukazatelů, technika procentního rozboru a poměrová analýza (Synek & Kislíngerová, 2010).

Specifika finanční analýzy v bankovním sektoru – řízení banky uvádí Ziegler (2006):

- Řízení aktiv;
- Řízení pasiv;
- Řízení likvidity;
- Řízení úvěrového rizika;
- Řízení úrokového a měnového rizika;
- Řízení solventnosti, kapitálového rizika.

Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k porovnání změny ukazatelů v čase a pro její sestavení je využito dat z účetních výkazů. Horizontální analýza je analýzou trendů a provádí se jednak pomocí změny absolutních hodnot, nebo využitím procentuálních změn (Knápková, Pavelková & Šteker 2013).

Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje procentní rozbor a je zaměřena na strukturu aktiv a pasiv. Dle struktury aktiv lze zjistit, kam firma investovala kapitál a ze struktury pasiv odkud byl majetek pořízen. Vertikální analýza učuje procentní podíl položek z účetních výkazů ke zvolené základně, kterou většinou bývá celková výše aktiv (Kašparovská, 2006).

Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Růčková (2008) definuje ukazatele likvidity následovně: měří schopnost firmy vyrovnávat a uspokojovat své splatné závazky vůči třetím osobám. Dle Synka & Kislingerové (2010) se vypočítávají dva základní ukazatele:

1. Běžná likvidita (Current Ratio) = oběžná aktiva/krátkodobé závazky
2. Rychlá likvidita (Quick Ratio) = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

Řízení likvidity

Cílem je trvalé zabezpečování likvidity banky, tzn. schopnosti banky dostát v každém okamžiku svým splatným závazkům, schopnost kdykoli vyplatit v požadované formě splatné vklady klientů, resp. provést platbu z účtu dle příkazu klienta. Hledá se kompromis mezi strukturou aktiv (majetku), pasiv (finančních zdrojů), popřípadě mimobilančních pohledávek a závazků, aby banka při trvalém udržování likvidity dosahovala z dlouhodobého hlediska maximální ziskovosti (Sedláček, 2011).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, ve kterém podnik využívá aktiva k financování dluhu. Zadluženost měříme dvěma způsoby. Vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva (Hamplová, 1999).

1. Zadluženost = celkový dluh (cizí zdroje)/celková aktiva

Druhou variantou výpočtu dle Hrdého & Krechovské (2009) je, že vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (například úroků a dalších poplatků) provozním ziskem.

1. Krytí úroků = zisk před úroky a zdaněním/úroky
2. Finanční páka = celkové zdroje (aktiva)/vlastní zdroje

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jestli a jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Synek & Kislingerová (2010) je počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, oběžná aktiva, fixní aktiva a pro celková aktiva.

1. Obrat zásob (v počtu obrátů za rok) = tržby/zásoby
2. Průměrná doba inkasa (ve dnech) = pohledávky/(roční tržby:360)
3. Obrat stálých aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby/stálá aktiva
4. Obrat oběžných aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby/oběžná aktiva
5. Obrat celkových aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby/celková aktiva

Ukazatele rentability

Dle Mariniče (2008) tyto ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.

Používají se tyto ukazatele:

1. Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby
2. Výnosnost celkových aktiv (ROA) = čistý zisk/aktiva

Rentabilita celkových aktiv je definována jako podíl čistého zisku k celkovým aktivům, neboli k celkovému vloženému kapitálu (cizímu/vlastnímu). Ukazatel ROA vyjadřuje průměrnou výnosnost celkových aktiv banky, celkového kapitálu, se kterým banka disponuje.

3. Výnosnost vlastního jmění (ROE) = čistý zisk/vlastní kapitál

Rentabilita vlastního jmění je definována jako podíl čistého zisku a celkového vlastního kapitálu. Rentabilita VK ukazuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky banky (akcionáři), a to buď přímým vkladem do základního kapitálu, nebo nepřímo prostřednictvím zadržených zisků (Sedláček, 2011).

Ukazatel tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty dle Růčkové (2008) vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech těchto výše uvedených oblastí – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku. Synek & Kislingerová (2010) uvádí pro výpočet následující vzorce:

1. Poměr ceny akcie k zisku na akcii P/E = tržní cena akcie/čistý zisk na 1 akcii
2. Kurz akcie (Market/Book Ratio) = tržní cena akcie/nominální hodnota akcie
3. Čistý zisk na akcii EPS = čistý zisk/počet akcií

Analýza prodejů

Finanční analýza se používá k určení zdraví podniku a pro marketingové manažery je vedle finanční stránky důležitá analýza prodejů a to jak celkových tak i podle produktových řad, oblastí, distribučních cest a vývoj prodejů a zisku za tyto oblasti. Důležitý také je pohled na tržby z hlediska segmentů, sledování prodejů z časového hlediska za určité období (měsíc, čtvrtletí, rok). Největší váha a priorita se přikládá analyzování potřeb a přání zákazníků – musíme vědět, co potřebují (Horáková, 2003).

2.3 SWOT analýza

Po situační analýze je zapotřebí, aby si každá společnost připravila SWOT analýzu, neboli analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Z této analýzy lze vyhodnotit současný stav svého podnikání (Kotler & Keller, 2013).

Tomek (2001) uvádí, že v marketingové praxi se jako ekvivalentů pro silné a slabé stránky, jakož i pro příležitosti a zdroje užívá těchto anglických výrazů: Strength, Weakness, Opportunity a Threat, z těchto slov pak vyplývá označení SWOT.

Při analýze SWOT se analyzují interní faktory – silné a slabé stránky a externí faktory neboli příležitosti a ohrožení. Faktory se uspořádají do SWOT matice (Blažková, 2007).

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení těchto zásadních faktorů, které:

- budou mít pro podnik klíčový význam a budou životně důležitými přednostmi, křiklavě slabými stránkami, výraznými příležitostmi a katastrofickými hrozbami (každý podnik čelí jinému komplexu příležitostí a ohrožení a má jiné zdroje síly a jiné slabiny);
- pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění či nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období;
- usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období. Až po dokončení analýzy a odhadu vnitřní a vnější situace lze uvažovat o výběru a formulování realizované strategie nebo strategického směru.

SWOT analýza nemůže nahradit situační analýzu (není dostačující, není nezbytným úplným rozbořem), ale dává možnost poznat podnikovou situaci (Horáková, 2003).

SWOT analýza je forma analýzy pro strategické účely. Název tohoto postupu pochází z anglických slov vyjadřujících jednotlivé části analýzy.

Strength - síla (silné stránky, ve kterých je firma dobrá).

Weakness – slabost (slabé stránky, oblast kterou firma potřebuje zlepšit).

Opportunities – příležitosti (například možnost využití tržních výklenků).

Threats – hrozby (rizika konkurence, nemusí být jen v přímé konkurenci, ale mohou být skrytá v jiném oboru, v možnostech substituce, ve vyjednávací síle poptávajících apod.) (Tomek & Vávrová, 1999).

SWOT analýza je nástrojem k základní identifikaci současného stavu podniku. Sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. SWOT analýza tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se podnik bude z nějakých důvodů zabývat pouze rozbořením svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S-W analýze. Při rozboru faktorů pouze vnějšího prostředí, tedy pouze rozboru příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O-T analýze (Horáková, 2003).

Je důležité každý prvek SWOT analýzy posuzovat nejen v absolutním vyjádření, ale i ve vztahu ke klíčovému konkurentům. Takže i když si společnost udržuje kvalitu produkce na 95%, nepředstavuje to výhodu, jestliže ji klíčový konkurent společnosti udržuje na 98% a zákazníci dávají přednost právě kvalitě (Kotler & Keller, 2013).

Přesné určení jednotlivých položek SWOT analýzy je nezbytné pro stanovení dalšího postupu, směřujícího k minimalizaci možných rizik vzniklých při rozhodování o další strategii (Krajíček, 2005).

SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy, proto ji podniky většinou umísťují až na její závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (Horáková, 2003).

2.3.1 Silné a slabé stránky

Každá společnost má celou řadu kvalit. Každá kvalita, která podstatnou měrou přispívá k výkonu společnosti, může být ve vztahu vůči konkurenci na jedné ze čtyř úrovní: vynikající, dobré, průměrné a špatné. Je-li tato kvalita vynikající nebo dobrá, lze ji označit za silnou stránku a doufáme, že ji společnost dokáže v konkurenčním boji využít. Je-li naopak špatná, zcela jasně představuje slabou stránku. Do jaké míry na ní záleží, se odvíjí od toho, nakolik tato konkrétní kvalita přispívá k výkonu společnosti (Kotler & Keller, 2013).

Analýza silných a slabých stránek firmy je zaměřena na identifikaci důležitých charakteristik, na možnosti a omezení podniku využívat příležitosti trhu a eliminovat potenciální ohrožení (Dolanský, 2004).

Blažková (2007) uvádí tyto hlavní silné stránky: silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, cenová výhoda díky know-how, exkluzivní přístup k přírodním zdrojům

a aktivní přístup k výzkumu a vývoji. Za slabé stránky Blažková (2007) považuje nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, špatnou reputaci mezi zákazníky, vysoké náklady a nedostatečný přístup k distribučním cestám.

Kotler & Keller (2013) rozlišují čtyři hlavní oblasti, které pomohou společnosti vyhodnotit své silné a slabé stránky a následně tyto oblasti stručně charakterizují.

Marketing

Do oblasti marketingu řadíme zejména pověst společnosti, tržní podíl, spokojenost zákazníků a jejich věrnost, kvalitu výrobků a služeb, efektivitu (cenové tvorby, distribuce, propagace, prodejního oddělení, inovací) a v neposlední řadě zeměpisné pokrytí.

Finanční zdroje

Finanční zdroje reprezentují především náklady a dostupnost kapitálu, Cash flow a finanční stabilita podniku.

Výroba

Ve výrobě, nebo poskytování služeb jsou stěžejními body úspory z rozsahu, výkon, vybavení, pracovní síla, čas a výrobní dovednosti.

Organizace

Organizace by měla být řízena schopným, vizionářským vedením, podporována nadšenými zaměstnanci, měla by být schopna flexibility a orientovat se v podnikatelském zaměření (Kotler & Keller, 2013).

Při hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy využívá Horáková (2003) významnost a výkonnost. Čím více může charakteristická veličina ovlivnit tržní postavení produktů, tím větší je její významnost. Jaký vliv mají uvedené charakteristiky na konkurenční postavení produktů, záleží také na jejich výkonnosti. Výkonnost charakteristiky je tím větší, čím příznivěji ovlivňuje daná charakteristika konkurenční postavení. Silné stránky – mají vysokou hodnotu významnosti a vysokou hodnotu výkonnosti. Slabé stránky – mají vysokou hodnotu významnosti ale slabou výkonnost (Horáková, 2003).

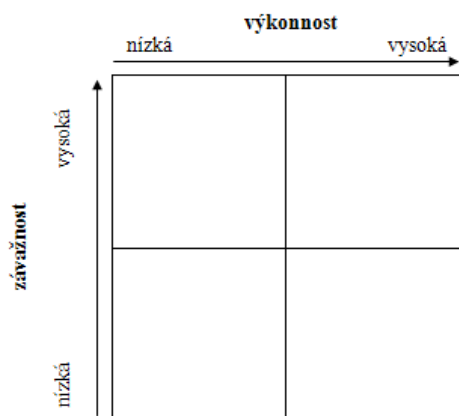
Obrázek 6: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy

Hodnocené faktory	Výkonnost faktorů					Míra závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká

Zdroj: Horáková, 2003

Po vyhodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek v tabulce je dle Horákové (2003) vhodné umístit hodnocené faktory do jednotlivých kvadrantů v matici závažnost výkonnost.

Obrázek 7: Matice pro hodnocení silných a slabých stránek



Zdroj: Horáková, 2003

SWOT analýza společnost dovede ke dvěma závěrům:

1. Bude schopna určit své hlavní silné stránky a dále rozlišit na kterých z těchto silných stránek zákazníkům záleží či nezáleží.
2. Společnost pozná své zásadní slabiny a určí, které z nich zákazníkům vadí či nevadí.

Společnost by se měla věnovat těm silným stránkám, na kterých zákazníkům záleží nejvíce a které nejvíce přispívají k úspěšnému chodu podniku (Světlík, 2003).

2.3.2 Příležitosti a hrozby

Výkon společnosti mohou výrazně ovlivnit i vnější a nově vznikající faktory. Existují dva nástroje (systémy včasného varování a tvorba scénářů budoucnosti), které jsou pomocnými prostředky při odhalování příležitostí a hrozeb. K odhalení nově vznikajících příležitostí a hrozeb přispívají především zaměstnanci, kteří sledují různé části prostředí společnosti. Analýza příležitostí představuje identifikace tržních vlivů, jejichž využití může výrazně posílit tržní postavení produktů. Je důležité poznat stávající a budoucí potřeby a přání zákazníků, které nám umožní účelně uplatnit marketingové strategie a taktiky pro jejich uspokojení. Dochází tak k posílení tržního postavení produktů, k růstu jejich prodeje a ke zvyšování zisku (Dolanský, 2004).

Důležitými a sledovanými faktory jsou: zákazníci a kanály, konkurenti a protějšky, nové technologie, vědecký pokrok a v neposlední řadě politické, právní, společenské

a ekonomické faktory. Tento úkol často plní znalostní expert, protože nelze očekávat, že by každý zaměstnanec společnosti dokázal sledovat všechny oblasti (Kotler, 2002).

Analýza hrozeb se zaměřuje na vyhledávání potenciálních tržních vlivů, které mohou tržní postavení produktů negativně ovlivnit. Dle hlediska potenciálního výskytu příležitostí a hrozeb můžeme produkty rozdělovat do čtyř kategorií. Ideální produkty představující velké příležitosti a malá ohrožení. Druhou kategorií tvoří spekulativní produkty – velké příležitosti a velká ohrožení. Malé příležitosti a malá ohrožení jsou spojovány s vyzrálými produkty. Poslední kategorií jsou znepokojivé produkty pojící se s malými příležitostmi a velkými ohroženími (Dolanský, 2004).

Tomek (2001) udává příklad těchto příležitostí: příznivé podmínky na trhu, výhodné mezinárodní smlouvy, chybná strategie konkurence, příznivé změny v legislativě, státní zakázky, příznivá změna parametrů makroprostředí, zvýhodnění podmínek vývozu, změna měnového kurzu a příznivé změny v politice.

Za hrozby Tomek (2001) označuje: zvýšení konkurenčního tlaku, zpřísnění technických a ekologických podmínek, zdravotních a hygienických požadavků, nepříznivé legislativní změny, diskriminační opatření, politické zahraniční konfliktní situace atd.

Horáková (2003) hodnotí faktory pro identifikaci příležitostí pro firmu na základě pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti.

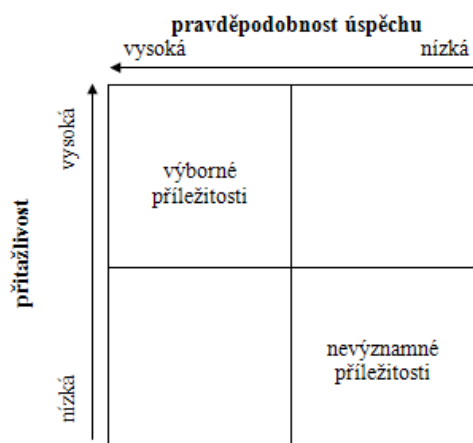
Obrázek 8: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká

Zdroj: Horáková, 2003

Po vyplnění tabulky a ohodnocení jednotlivých faktorů Horáková (2003) doporučuje zaznamenat výsledky do jednotlivých kvadrantů matice, která určí, které příležitosti jsou výborné (levý horní kvadrant) a které příležitosti jsou nevýznamné (pravý dolní kvadrant).

Obrázek 9: Matice pro posouzení příležitostí



Zdroj: Horáková, 2003

Hodnocení faktorů pro identifikaci hrozeb Horáková (2003) provádí rovněž v tabulce, kde hodnotí pravděpodobnost výskytu ohrožení a míru závažnosti ohrožení.

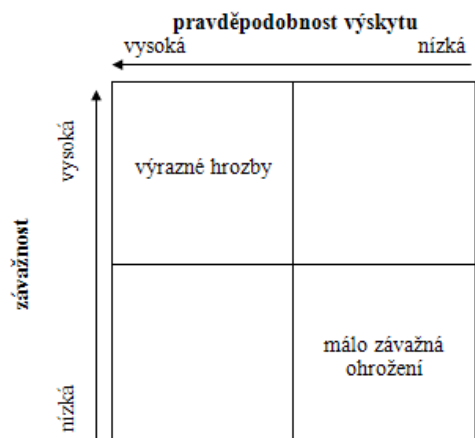
Obrázek 10: Hodnocení faktorů pro identifikaci hrozeb pro firmu

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká

Zdroj: Horáková, 2003

Výsledky z tabulky Horáková (2003) zaznamenává do matice, jež určí, které hrozby jsou pro firmu výrazné a naopak která ohrožení jsou málo závažná.

Obrázek 11: Matice pro posouzení ohrožení



Zdroj: Horáková, 2003

2.3.3 Výsledky SWOT analýzy

Dle Horákové (2003) je důležité udělat závěrečný stručný a přehledný výsledek SWOT analýzy, nejlépe uspořádat faktory naplňující podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení do tabulek. Tabulka by měla být sestavena pro konkrétní časový

horizont. Dále tabulka vyžaduje komentář dokládající především vzájemné souvislosti faktorů, jak které elementy využít, které eliminovat, jaké úsilí pro tento účel vynaložit a jaké kroky podniknout.

Obrázek 12: Silné stránky firmy

Silné stránky firmy	
1.	Název silné stránky
	<ul style="list-style-type: none"> a) Možnosti posílení silné stránky b) Možnosti rozvíjení silné stránky. c) Způsoby využití silné stránky.

Zdroj: Horáková, 2003

Obrázek 13: Slabé stránky firmy

Slabé stránky firmy	
1.	Název slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> a) Možnosti částečné eliminace slabé stránky. b) Možnosti úplné eliminace slabé stránky. c) Jaké podnikové a marketingové problémy představuje (vyvolává) slabá stránka?

Zdroj: Horáková, 2003

Obrázek 14: Příležitosti pro firmu

Příležitosti pro firmu	
1.	Název příležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> a) Výše zdrojů potřebná pro využití příležitosti. b) Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít? c) Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti?

Zdroj: Horáková, 2003

Obrázek 15: Ohrožení pro firmu

Ohrožení pro firmu	
1.	Název ohrožení
	<ul style="list-style-type: none"> a) Jaké problémy pro podnik a pro marketing představuje tato hrozba? b) Je možná eliminace hrozby? c) Náklady spojené s eliminací ohrožení.

Zdroj: Horáková (2003)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl a obsah práce

Hlavním cílem diplomové práce je odkrýt příležitosti a identifikovat hrozby pro vybranou firmu a navrhnout firmě využití získaných informací.

3.2 Metodika

Po studiu odborné literatury a zpracování literární rešerše týkající se marketingové situační analýzy jsem se ve své práci zabývala vymezením makroprostředí a mikroprostředí podniku. Analýza makroprostředí byla doplněna STEP analýzou. Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena analýza vybraných finančních ukazatelů a Porterův model pěti sil. Poté byl charakterizován průběh SWOT analýzy a její stěžejní přínosy pro budoucí vývoj firmy na trhu.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na identifikaci příležitostí a hrozeb vybrané firmy, které vycházejí ze SWOT analýzy. Vybrala jsem si Československou obchodní banku, a. s., jelikož se zajímám o sektor bankovníctví a byla jsem zde zaměstnána. Československá obchodní banka se specializuje na oblast poskytování finančních služeb v České republice. První kapitolu praktické části diplomové práce tvoří charakteristika firmy a jejích produktů. Popsána je i stručná historie společnosti, klíčové ukazatele firmy a vybrané finanční výsledky. V rámci marketingové situační analýzy byla pro analýzu makroprostředí využita STEP analýza a mikroprostředí firmy bylo šetřeno v rámci analýzy vybraných finančních ukazatelů a pomocí Porterova modelu pěti sil.

Pro odkrýtí příležitostí a identifikaci hrozeb byla použita již zmiňovaná SWOT analýza, která je shrnutím všech výsledků předchozích analýz a byla výstupem pro rozhodování a vytvoření návrhu na zlepšení a řešení vzniklé situace.

Hypotézy

V rámci diplomové práce byly stanoveny dvě klíčové hypotézy, které po provedení výše zmíněných analýz budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny:

Hypotéza č. 1: Existence stávajících a vstup nových konkurentů na bankovní trh je ohrožením pro vybranou firmu.

Hypotéza č. 2: Příležitostí pro vybranou banku je sloučení s další obchodní značkou v rámci skupiny a s tím spojené inovace.

3.3 Použité metody

Po nastudování odborné literatury jsem ve firemní evidenci, výročních zprávách z jednotlivých let a na internetových stránkách dané firmy sumarizovala data potřebná pro provedení veškerých analýz. Nejvíce dat jsem získala na stránkách s uveřejněnými finančními výsledky, výročních zprávách a na stránkách útvaru vztahu k investorům. Provedla jsem marketingovou situační analýzu makroprostředí a mikroprostředí podniku. Pro analýzu makroprostředí byla využita STEP analýza. Data pro jednotlivé faktory byla čerpána z Českého statistického úřadu a porovnána za období deseti let. Po provedení STEP analýzy následuje analýza mikroprostředí. V analýze mikroprostředí je proveden Porterův model pěti sil, doplněný o bodové hodnocení a srovnání největších konkurentů banky. Porovnání je provedeno s Českou spořitelnou, Komerční bankou a UniCredit Bank. Poté následuje analýza vybraných finančních ukazatelů a výsledků firmy. V rámci příloh je zpracována horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2010 – 2014. Data pro analýzu mikroprostředí byla čerpána z archivu České národní banky a z výročních zpráv Československé obchodní banky za období let 2010 - 2014. Na základě výsledků všech daných analýz byla sestavena SWOT analýza. Stěžejní částí SWOT analýzy jsou příležitosti a ohrožení pro danou firmu. Pro získání nezbytných primárních dat, která mi pomohla ke zpracování návrhů opatření, byl proveden rozhovor s pracovníkem platebního komfortu pro soukromou klientelu Tomášem Kynclem.

Vědecké metody, které byly použity v práci lze shrnout následovně:

- Analýza – složitá skutečnost se zkoumá rozkladem na jednodušší;
- Syntéza – proces, při kterém se spojuje jedna či více částí do jednoho celku;
- Dedukce – z přijatých předpokladů se dospívá k novému závěru;
- Komparace – srovnávací metoda;
- Statistické a matematické metody – přesné matematické či statistické vyjádření jevů a jejich vzájemných vztahů (Bunešová & Vaněček, 2008).

4 Charakteristika firmy

4.1 Historie ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. KBC Group NV je jediným vlastníkem společnosti KBC Bank a obě společnosti sídlí v Belgii v Bruselu. ČSOB působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem roku 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti volnoměnových operací a financování zahraničního obchodu. Roku 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu r. 2000 Československá obchodní banka převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkupu minoritních podílů se r. 2007 KBC Bank stala jediným akcionářem ČSOB. ČSOB působila na českém i slovenském trhu a slovenská pobočka ČSOB byla v lednu 2008 oddělena. V současnosti Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka a své služby poskytuje fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům (ČSOB, 2015a).

4.2 Základní údaje o společnosti ČSOB

Obchodní firma:	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo:	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Právní forma:	akciová společnost
Registrace:	zápis v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Den zápisu:	21. 12. 1964
Základní kapitál:	5 855 000 020 Kč, splaceno 100%
Předmět podnikání:	banka
Orgán dohledu:	Česká národní banka, Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1
Identifikační číslo:	00001350
DIČ:	CZ699000761 pro účel DPH, CZ00001350 pro ostatní daně
Orgán dohledu:	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, Praha 1, PSČ 115 03, Česká republika
Kód banky:	0300
SWIFT:	CEKOCZPP (ČSOB, 2015a).

4.3 Nabídka služeb a produktů ČSOB

ČSOB je předním poskytovatelem finančních služeb v ČR. Je součástí skupiny KBC, která působí na domácích trzích v Belgii a zemích střední a východní Evropy. Zejména v České republice, Slovensku, Bulharsku, Maďarsku a dalších zemích a regionech celého světa. Zajišťuje služby různým klientským segmentům. Například fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V rámci retailového bankovníctví působí banka v České republice pod těmito obchodními značkami: ČSOB, Era a Poštovní spořitelna. Obsluha klientů je uskutečňována prostřednictvím poboček ČSOB, Era Finančních center a dále také na obchodních místech České pošty, kde jsou nabízeny i produkty a služby celé skupiny ČSOB.

Síť poboček ČSOB současně se svými produkty a službami nabízí i produkty a služby celé skupiny ČSOB. Kompletní nabídka služeb tedy kromě bankovních služeb zahrnuje i penzijní produkty od ČSOB Penzijní společnosti a produkty pojistné od ČSOB Pojišťovny. Na financování bydlení je zde Hypoteční banka a ČMSS. Na kolektivní investování a správu majetku se specializuje ČSOB Asset Management, ČSOB Leasing a ČSOB Factoring. Služby spojené s obchodováním na finančních trzích a akciemi zajišťuje Patria Finance – sesterská společnost ČSOB (ČSOB, 2015a).

Tabulka 1: Základní číselné údaje ČSOB

Počty / Roky	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Zaměstnanci skupiny ČSOB	7 801	7 553	7 406
Zaměstnanci – banka	6 482	6 252	6 424
Klienti – banka (mil.)	3,0	2,9	2,9
Uživatelé internet. bankov. (mil.)	1,4	1,5	1,5
Pobočky ČSOB (RET, SME, CORP)	249	245	243
Era Finanční centra	73	74	76
Obchodní místa České pošty	3 200	3 100	3 100
Bankomaty	914	1 006	1 047

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSOB, 2015a

Vývoj počtu zaměstnanců skupiny ČSOB od roku 2012 do roku 2014 je klesající. Stejně tak klesá i počet zaměstnanců samotné banky. Mírný nárůst počtu zaměstnanců banky je v roce 2014, kdy se oproti předchozímu roku počet zaměstnanců zvýšil z 6 252 na 6 424. Počet klientů byl nejvýraznější v roce 2012, kdy dosahoval 3,0 mil. V roce

2013 a 2014 je počet klientů na hranici 2,9 mil. Počet uživatelů internetového bankovníctví se každým rokem zvyšuje, v roce 2014 má banka 1,5 mil. uživatelů internetového bankovníctví. V roce 2013 byly uzavřeny čtyři pobočky ČSOB a v následujícím roce 2014 následovalo zrušení dalších dvou poboček. Naopak ke zvýšení počtu poboček došlo u Era Finančních center, v roce 2012 byl počet poboček 73 a o dva roky později počet poboček vzrostl na 76. K výraznému snížení došlo u obchodních míst České pošty a to z 3 200 v roce 2012 na 3 100 v roce 2013 a 2014. Počet bankomatů každým rokem roste, stav ke konci roku 2014 je 1 047 ks bankomatů.

Kromě bankomatů klienti mohou využít výběru hotovosti na pokladnách v obchodech Albert, COOP a Family drogerie a na čerpacích stanicích ČEPRO EuroOil prostřednictvím služby CashBack.

Tabulka 2: Počet klientů, zaměstnanců, obchodních míst a ATM 2010 - 2014

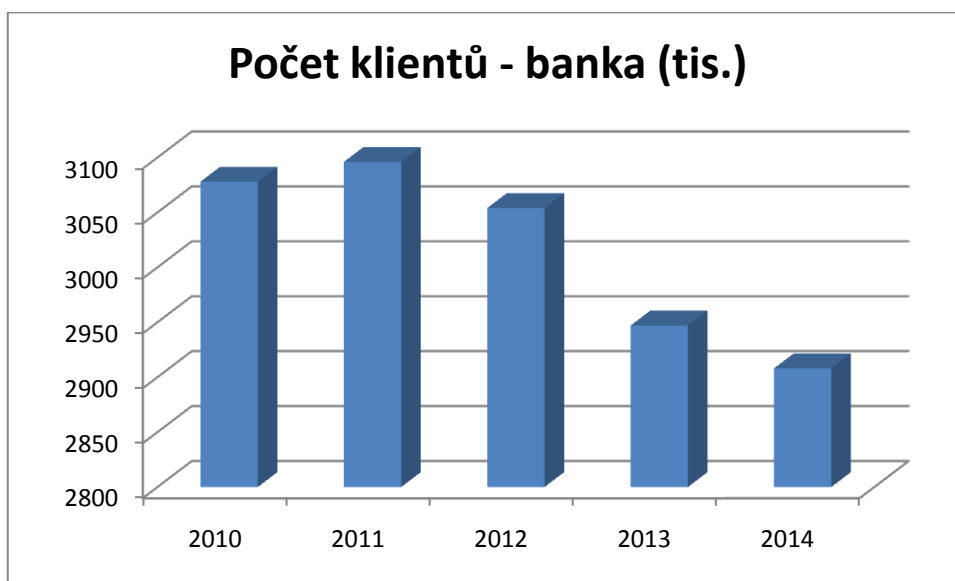
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet klientů - banka (tis.)	3 078	3 096	3 054	2 947	2 908
Počet zaměstnanců	7 641	7 769	7 472	7 241	7 406
Počet obchodních míst	301	314	322	319	319
Počet bankomatů	782	831	914	1 006	1 047

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Od roku 2010 do roku 2011 počet klientů narůstal a to z 3 078 tis. klientů na 3 096 tis. klientů. V roce 2012 došlo k celkem výrazné odchodovosti klientů, počet klesl na 3 054 tis. a dále se snižoval až ke 2 908 tis. klientů v roce 2014. Počet zaměstnanců se v letech 2010 až 2013 odvíjel od počtu klientů se stejným průběhem, mírný nárůst v roce 2011 a r. 2012 a 2013 následoval pokles. V roce 2014 má Československá obchodní banka celkem 7 406 zaměstnanců. Počet obchodních míst zaznamenal největší nárůst v roce 2012 a to celkem 322 obchodních míst. Po další roky 2013 a 2014 se udržuje fixní počet obchodních míst 319. Počet bankomatů v období pěti let stále narůstá od 782 kusů v roce 2010 až po 1 047 kusů v roce 2014. Počet bankomatů zahrnuje bankomaty ČSOB, Poštovní spořitelny – ERY a další smluvních partnerských bank.

Jak můžeme vidět na grafickém znázornění, dochází k poklesu počtu klientů. V roce 2012 byl počet klientů 3,0 mil. a ke konci roku 2014 se počet snížil na 2,9 mil. klientů.

Obrázek 16: Vývoj počtu klientů r. 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického vyjádření na obrázku č. 17 vyplývá, že v roce 2012 a 2013 došlo k celkem výraznému poklesu počtu zaměstnanců. Počet klesl ze 7 769 v roce 2011 na 7 472 v roce 2012 a následně na 7 241 v roce 2013. K mírnému nárůstu došlo koncem roku 2014, kdy je konečný stav 7 406 zaměstnanců.

Obrázek 17: Počet zaměstnanců, obchodních míst a bankomatů 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Počet obchodních míst má rostoucí charakter až do roku 2013 kdy byla tři obchodní místa uzavřena a počet obch. míst klesl z 322 v roce 2012 na 319 v roce 2013 i 2014. Počet bankomatů se stále zvyšuje a to ze 782 v roce 2010 na 1 047 na konci roku 2014.

4.4 Správa a řízení ČSOB

Skupina ČSOB se přihlásila k pravidlům správy a řízení akciových společností tzv. Corporate Governance, která vycházejí z principů stanovených OECD. Pravidla jako součást systému řízení rizik zajišťují rovnováhu pravomocí a odpovědností mezi akcionáři a managementem. Definovaných cílů se dosahuje snadněji díky lepší zpětné vazbě od akcionáře k managementu. Skupina se k těmto pravidlům hlásí v souladu se svými firemními hodnotami.

Akcionáři ČSOB

Jediným akcionářem ČSOB je KBC Bank NV se sídlem Havenlaan 2, 1080 Brusel, Belgie (IČ 90029371)

Představenstvo

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je tvořeno z vedoucích zaměstnanců ČSOB.

Vrcholové výkonné vedení ČSOB

Vrcholové vedení ČSOB je řízeno představenstvem a tvořeno vedoucími zaměstnanci ČSOB ve funkcích vrchních ředitelů a generálního ředitele.

Dozorčí rada

Dozorčí rada ČSOB dohlíží na činnost společnosti a na výkon působnosti představenstva (ČSOB, 2015b).

4.5 Strategie skupiny ČSOB

ČSOB je jedním z největších poskytovatelů finančních služeb v České republice. Je lídrem na trhu financování bydlení a má portfolio aktivit, které jsou v různých fázích rozvoje s různým podílem na trhu. Skupina ČSOB využívá různé značky a distribuční kanály. Její portfolio aktivit prochází pravidelně revizí a ta srovnává relativní výkonnost jednotlivých aktivit. Dle výsledků revize jsou pak přiměřeně alokovány prostředky.

Skupina ČSOB si přeje dosahovat vysoké a udržitelné výkonnosti, aby ambici naplnila, management pravidelně vyhodnocuje své strategické volby a řídí portfolio aktivit. Klíčovými zdroji jsou lidský kapitál, kapitál, likvidita a kapacita pro tvorbu ICT. Tyto zdroje jsou alokovány do oblastí, které této ambici nejlépe odpovídají.

Dále skupina ČSOB provádí strukturální změny ve svých obchodních aktivitách s cílem přiblížit se klientům, zvýšit efektivnost a hospodárnost svého provozních modelů.

Buduje kapacity, které jsou kritické pro budoucí úspěch. Záměrem ČSOB bylo upravit svůj obchodní model, tak aby lépe sloužil potřebám a přáním klientů a také posílil klíčové dovednosti nutné pro dlouhodobé udržení odlišnosti skupiny na finančním trhu. Klíčovým segmentem ČSOB je bankovníctví pro fyzické osoby a firemní bankovníctví. Ve službách korporátního bankovníctví ČSOB užívá řízení vytvořené hodnoty.

Strategie skupiny ČSOB a nový obchodní model zvyšování dovedností v rámci nové filozofie skupiny KBC, nazvané PEARL, jsou plně v souladu se strategií KBC stát se referencí v oblasti bankopojištění na trzích klíčových pro KBC. Vytvořená divize Česká republika má přímé zastoupení ve výkonné řadě KBC. Je na stejné úrovni s divizemi Belgie a mezinárodní trhy.

Od 1. 1. 2013 KBC Group své aktivity na klíčových trzích uspořádala do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy. V České republice do divize mimo skupiny ČSOB patří také ČSOB Pojišťovna, ČSOB Asset Management a Patria Finance (ČSOB, 2015c).

4.5.1 Hlavní strategie společnosti divize Česká republika

Společenská odpovědnost: „ČSOB Přátelská a odpovědná“

Jedním ze základních kamenů firemní filozofie a nedílnou součástí podnikání je společenská odpovědnost, je stavěna na rozmanitosti, různorodosti a svobodném rozhodování a odpovědnosti firmy, ale i zaměstnanců. Dále také na dobrovolnosti, rozvoji prostředí podnikání, podpoře komunity, v individuální angažovanosti zaměstnanců skupiny, ale i široké veřejnosti. Klíčové oblasti: odpovědné podnikání, vzdělávání a rozvoj, diverzita a životní prostředí (ČSOB, 2015d).

Diverzita

ČSOB podporuje rovné pracovní příležitosti, rozvíjí zaměstnance a podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Pro praxi zaměstnávání znevýhodněných a zdravotně postižených osob byl vypracován speciální dokument, praktický průvodce „Zaměstnávání osob se zdravotním postižením“ pro personalisty a manažery. Další snahou podpořit OZP je interní kampaň „Fandím OZP“ v podobě workshopů a seminářů nebo kampaň „Srdcerváči“ v podobě transparentní sbírky finančních prostředků. ČSOB také svým zaměstnancům nabízí projekt práce i rodina – rovné šance pro práci rodičů v ČSOB, v podobě komplexního a vzdělávacího rozvojového programu. „Projekt Práce i rodina – rovné šance pro práci rodičů v ČSOB“,

byl podpořen z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

ČSOB také usiluje o sladění pracovního a osobního života, o svobodu při volbě času a místa pro práci pomocí různých druhů úvazků apod. Zaměstnanci jsou proškoleni v oblastech bezpečnost práce a informačních systémů, první pomoc, zásady odpovědné komunikace a spolupráce a efektivní pracovní návyky při práci z domova. Zaměstnancům bylo nabídnuto i dvanáct přednášek na téma podpory zdraví, na prevenci psychosomatických onemocnění a stresu. Bonusem pro zaměstnance je systém benefitů Cafeteria, který zvýhodňuje služby pro volný čas, péči o zdraví a sportovní využití (ČSOB, 2015e).

Životní prostředí

ČSOB se v rámci své strategie udržitelného rozvoje snaží nejen o splnění povinností uložených legislativou, ale dobrovolně se zavazuje zmírnit negativní dopad svého podnikání na životní prostředí. Zaměřuje se na péči o přírodní a kulturní dědictví, hospodárné využití energií a zdrojů, snižování emisí a ochranu klimatu a podporu ohleduplného chování zaměstnanců. Společnost získala certifikát LEED „Leadership in Energy and Environmental Design“ jako ocenění za budovu pražské centrály ČSOB v Radlicích. ČSOB uplatňuje energetickou politiku, která spočívá v poklesu spotřeby a v poklesu vyprodukovaného oxidu uhličitého, využívá obnovitelné zdroje energie. Ekologická odpovědnost je sledována využíváním recyklovatelných položek kancelářských potřeb, jejich třídění a využívání techniky a technologií s cílem minimalizovat odpad. ČSOB se každoročně zapojuje do akce „Hodina Země“ a účastní se akce „Do práce na kole“. ČSOB usiluje o to, aby podpora směřovala do obcí a neziskových organizací, které přispívají k rozvoji komunitního života, místní kultury a k ochraně kulturního a přírodního dědictví daného regionu. ČSOB za posledních sedm let vyčlenila částku přesahující dvacet milionů korun do grantových programů, do velkých komunitních grantů zaměřených na obnovu kulturní krajiny a přímou péči o životní prostředí a do menších komunitních grantů zaměřených na přírodní a kulturní dědictví na místní úrovni. Od r. 2009 se tradičně vyhlašuje Era Starosta roku (ČSOB, 2015f).

Odpovědné podnikání

Hlavní principy v odpovědném podnikání pro ČSOB představují: etika, transparentnost podnikání, a v neposlední řadě partnerství s klienty a dodavateli. Etiku v podnikání

reprezentují hodnoty skupiny ČSOB, vycházejíc z vědomí, že je potřeba zachovávat profesionalitu prostřednictvím dobré pověsti při dodržování pravidel hospodářské soutěže a respektování důstojných podmínek při práci. Etické hodnoty, čestné a poctivé jednání jsou součástí vnitřních politik, etického kodexu zaměstnanců, protikorupčního programu, compliance pravidel a politik v souvislosti s dary a ochranou oznamovatelů nebo poskytováním úvěru.

Jedním z hlavních pilířů společenské odpovědnosti ČSOB je vztah k prostředí, proto je pozornost věnována podnikání bez bariér, prostřednictvím bezbariérových poboček a bankomatů s aplikací pro nevidomé s hlasovou navigací a také služba pro neslyšící na pobočkách, kde dochází k přepisu celé konverzace na monitor počítače tzv. „eScribe“. Většina finančních center je vybavena akustickými orientačními majáky pro nevidomé.

Odpovědnost se odráží nejen ve službách, ale i v produktech společnosti např. vedení účtů pro seniory (58 let a více, starobní důchod), handicapované a neziskové organizace. Neziskové organizace mají možnost čerpat program překlenovací pomoci „3P“, který vyřeší jejich časový nesoulad do doby přijetí a čerpání dotací z veřejných rozpočtů a Evropské unie prostřednictvím nekomerčního úvěru. Investování do společensky odpovědných fondů tzv. SRI investice ČSOB nabízí od r. 2000. Investice směřují do vybraných společností, které vyhodnotí nezávislý poradní orgán a mohou být dvojího typu: SUSTAINABLES a ECO. SUSTAINABLES zahrnuje společnosti, jež podřizuje své marketingové, technologické a HR kroky zásadám udržitelného rozvoje. ECO obsahuje společnosti, soustředící se na řešení, které odstraňují environmentální krize a napětí. ČSOB také financuje obnovitelné zdroje, projekty na výrobu elektrické energie a tepla z obnovitelných zdrojů. ČSOB poskytuje neziskovým organizacím ve všech regionech pomoc vlastníma rukama a prostřednictvím svých znalostí, zapojují se zaměstnanci všech společností ve skupině. Zaměstnanci mohou věnovat jeden den v roce dobrovolné činnosti ve vybrané neziskové organizaci. V praxi pomáhají například v několika ZOO, čistí lesy a hory a pracují na zahradách školských a sociálních zařízení. Doprovází zdravotně postižené osoby na výletech, nebo se podílejí na opravě památek.

Dalším programem je „Grantový fond ČSOB“ a „Era Pomáháme společně“. V rámci tohoto grantového fondu žádají zaměstnanci o příspěvek pro neziskovou organizaci, ve které jsou aktivní. Zaměstnanci mohou hlásit projekty svých regionů do „CSR

regionálního fondu ČSOB a Era“. Každoročně se skupina ČSOB zapojuje do charitativního běhu na podporu Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, ČSOB přispívá stokorunu za každý uběhnutý kilometr. ČSOB bezplatně poskytuje služby zpracování vybrané hotovosti pro Nadační fond Rozum a cit, podporuje sbírku Sluníčkový den pro opuštěné děti a pěstounské rodiny.

Dalšími projekty jsou:

„Daruj krev, daruješ zdraví“ - (darování krve, krevních složek a kostní dřeně z řad zaměstnanců). Projekt kdy se kupují vánoční dárky dětem z dětských domovů tzv. „Splněná dětská přání“. A v neposlední řadě „Domov Sue Ryder“ dvakrát ročně pořádaná sbírka darovaných věcí do dobročinných obchodů Domova Sue Ryder v Praze a „Sue Ryder Charit Cup, výtěžek pomáhá financovat péči o seniory a provoz domova. V rámci projektu „Darování IT techniky a nábytku“ se darují počítače, monitory a nábytek neziskovým organizacím.

Skupina ČSOB dlouhodobě spolupracuje s chráněnou dílnou Ergotep. Ergotep zajišťuje výrobu a distribuci propagačních prostředků, zpracovává část operací back-office a spolupracuje na on-line projektech.

ČSOB kooperuje s Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Nově je také vyhlášen grantový program Stabilizace sociálních podniků, grant na podporu sociálního podnikání (ČSOB, 2015g).

Vzdělávání a rozvoj

Pro skupinu je vzdělanost velmi důležitá a cení si vzdělaných lidí, kteří jsou otevření dalšímu rozvoji a pomoci jejich okolí. Váží si osob z různých sociálních skupin, zejména těch znevýhodněných.

Programy a projekty:

„Finanční gramotnost“ - schopnost lidí, zejména dětí, mladých lidí a seniorů rozhodovat o svých penězích.

„ČSOB Nadační program vzdělání“ - zaměřuje se na zvyšování finanční gramotnosti české veřejnosti, podpořené projekty byly na finanční vzdělávání žáků základních a středních škol, osob se zdravotním postižením a seniorů, nově je program rozšířen i na vzdělávání a odborný rozvoj neziskových organizací. V rámci programu je pravidelně vydáván Občasník finanční gramotnosti.

„Podpora bezplatného poradenství“ - nezávislé specializované poradenství s Asociací občanských poraden v oblasti osobních financí, dluhové pasti a základů finančnictví. Spolu s dalšími společnostmi českého finančního sektoru ČSOB podporuje provoz a rozvoj „Poradny při finanční tísní“ (odpovědné zadlužování a problémy v případě předlužení).

„Fond vzdělání“ - díky fondu a z iniciativy ČSOB a Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové jsou podporovány nadané děti a mladí lidé se zdravotním postižením, ze sociálně slabých rodin a dětských domovů při jejich studiu na středních, vyšších odborných a vysokých školách v České republice.

Ve spolupráci s Národním centrem bezpečnějšího internetu vznikl program „Bezpečnější internet“. Program je zaměřen na děti, ale i jejich rodiče a učitele a jeho cílem je šířit povědomí o bezpečnějším používání internetu a komunikačních technologií mezi mládeží.

ČSOB chápe vzdělávání jako jeden z pilířů vztahu se zaměstnanci. V době znalostní ekonomiky, znalosti a dovednosti s nimi nakládat určují potenciál úspěchu společnosti a ČSOB proto investuje do vzdělávání, jelikož investice do vzdělání a know-how vytvářejí klíčový faktor úspěchu.

Grantový program „Pomáhej“- cílem programu je rozvíjet filantropii dětí a mladých lidí a ocenit jejich odvalu a kreativitu. Program je určen osobám od 7 do 26 let, které sbírají finanční prostředky pro dobrou věc.

„Modrý život“ - je kampaň pro podporu osobního dárcovství.

Kampaň je vedena prostřednictvím komunikace na sociálních sítích a přes platební portál „Modrý život“, přes který bude možné snadno darovat zvolenou částku online nebo pomocí chytrého telefonu (ČSOB, 2015h).

Sponzorské projekty ČSOB vybírá s cílem podpořit pozitivní image a základní hodnoty značky. V politice skupina vyznává tradiční hodnoty a ctí profesionální přístup. Zajímavé jsou projekty kladně vnímané širokou veřejností, projekty kvalitní nebo originální. Tradičně ČSOB podporuje projekty z oblasti kultury, sportů a spojené s aktivním trávením volného času. Například Golf Hostivař v Praze, ZOO Dvůr Králové a Dejvické divadlo v Praze (ČSOB, 2015i).

5 Marketingová situační analýza

5.1 Analýza makroprostředí

5.1.1 STEP analýza

Nejběžnější metodou pro analýzu makroprostředí podniku je STEP analýza. STEP analýza zjišťuje hlavní faktory, které ovlivňují prostředí podniku. Jsou to tyto faktory: sociálně kulturní, technicko-technologické, ekonomické, politické a legislativní.

Sociálně kulturní faktory

Sociálně kulturní faktory nejčastěji reprezentují trendy týkající se demografického vývoje populace, změny životního cyklu, mobility a počtu obyvatelstva, úrovně vzdělávání a v neposlední řadě také přístup k práci a k volnému času.

Vývoj počtu obyvatel

Vývoj počtu obyvatel zachycuje nárůst či úbytek obyvatelstva ve sledovaném období deseti let pro jednotlivé roky 2005 – 2014. Pro banku nárůst počtu obyvatel může představovat příležitost v podobě nárůstu počtu možných potenciálních klientů, je proto důležité vývoj počtu obyvatel sledovat.

Tabulka 3: Počet obyvatel ČR v tis. osob

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obyv.	10 251	10 287	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015a

Počet obyvatel v tabulce je uveden v tisících osob. Od roku 2005 až do roku 2010 Český statistický úřad eviduje nárůst počtu obyvatel. V roce 2011 klesnul počet obyvatel na 10 505 tis. obyvatel oproti roku 2010, kdy počet obyvatel činil 10 533 tis. Pro rok 2012 byl počet obyvatel rostoucí, mírný pokles je zaznamenán v roce 2013. Význam pro predikci má časová řada za deset let, ze které je patrný nárůst počtu obyvatel. V roce 2014 počet obyvatelstva vzrostl na 10 538 tis. obyvatel.

Demografický vývoj populace

Demografický vývoj populace je vhodným nástrojem ke zjištění věkové struktury obyvatelstva. Její vývoj odpovídá na otázku, kolik osob bude v budoucnu v důchodovém věku a kolik osob z populace bude ekonomicky aktivních. Pro bankovní sektor je to důležitá informace například při sestavování portfolia produktů. Strategičtí manažeři a pracovníci marketingových oddělení mohou lépe zacílit produkty a služby

na správný segment, a naopak sledovat upadající trendy např. zastaralých produktů a služeb.

Tabulka 4: Věková struktura obyvatel ČR (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0-14 let	14,6	14,4	14,2	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8	15,0	15,2
15-64 let	71,1	71,2	71,2	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4	67,6	67,0
65 a více	14,2	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8	17,4	17,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Z tabulky výše můžeme vidět mírný nárůst procenta obyvatelstva v nejnižší věkové skupině 0-14 let a naopak výraznější nárůst stárnoucí populace ve věkové skupině 65 let a více. Střední věková skupina ekonomicky aktivního obyvatelstva jako jediná má klesající hodnoty a to v průběhu deseti let ze 71,1 % až na 67,6 % v roce 2013. V roce 2014 nadále mírně klesá až na 67,0 %.

Úroveň vzdělání obyvatelstva

Úroveň vzdělání obyvatelstva hraje důležitou roli pro rozvoj a inovační růst jak celé společnosti, tak i jednotlivce, jeho rodiny či kolektivu. Pro rozvoj regionu, kraje ale i celé České republiky je důležité neustálé vzdělávání a vzrůstající procento zastoupení obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním, které by mělo být schopné své vědomosti aplikovat v praxi, inovovat a aktivně se podílet na tvorbě HDP.

Tabulka 5: Vzdělání obyvatelstva ČR (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bez vzdělání a zákl. vzdělání	20,0	19,4	19,1	18,7	17,5	16,6	16,1	15,6	14,8	14,3
Střední vzdělání bez maturity	37,7	37,2	36,7	35,8	35,8	35,4	35,2	34,8	34,5	34,3
Střední vzdělání s maturitou	31,9	32,6	33,2	33,8	33,9	34,2	33,8	33,7	33,8	34,1
Vysokoškolské vzdělání	10,4	10,9	11,0	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7	16,7	17,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Procentní podíl osob bez vzdělání a se základním vzděláním celkem výrazně klesá. V roce 2005 bylo bez vzdělání nebo se základním vzděláním 20 % obyvatelstva, naproti tomu v roce 2014 se počet snížil na 14,3 %. Stejně tak klesá i podíl osob se středním vzděláním bez maturity a to z 37,7 % v roce 2005 na 34,3 % v roce 2014. Pozitivní vývoj můžeme sledovat u středoškolského vzdělání s maturitou, které se od roku 2005

zvyšuje a v roce 2010 dosahuje dokonce zatím své nejvyšší hodnoty 34,2 %. Poté počet osob se středním vzděláním s maturitou mírně procentně klesá. Narůstající trend vzdělávání je patrný u vysokoškolsky vzdělaných osob přes hodnotu 10,4 % v roce 2005 až na 15,7 % v roce 2012 a 17,3 % obyvatelstva v roce 2014.

Technicko-technologické faktory

Technicko-technologické faktory zastupují celkový stav technologie, nové objevy, změny technologií, rychlost zastarávání atd. Podstatný je zejména vývoj ve vládních výdajích na výzkum a vývoj a v neposlední řadě i vývoj v odvětví informačních technologií, který má právě především v bankovním sektoru velký vliv. Jelikož umožňuje rychlejší zpracování transakcí a obsluhu klienta v dnešní moderní době i online prostřednictvím internetu ať už z osobního počítače, nebo přes SIM kartu a mobilní telefon.

Tabulka 6: Domácnosti s vlastním osobním počítačem (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Domácnost s PC	30,0	35,7	39,6	47,7	54,2	59,3	64,8	67,3	68,1	72,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Počet domácností s vlastním osobním počítačem má rostoucí trend. V roce 2005 mělo 30,0 % domácností osobní počítač. Roku 2010 již 59,3 % a v roce 2013 číslo dosahovalo 68,1 %. V roce 2014 se počet odhaduje na 72,4 %. Procentní podíl domácností s vlastním osobním počítačem rapidně narůstá a nárůst se očekává i do dalších let.

Tabulka 7: Domácnosti s připojením k internetu (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Domácnost s internetem	19,1	26,7	32,0	41,7	49,2	56,0	61,7	65,4	67,0	72,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Připojení k internetu vlastnilo v roce 2005 pouze 19,1 % domácností. S rostoucí globalizací a neustále se zvyšující úrovní technologií toto procento neustále narůstá, o pouhých šest let později vlastní připojení k internetu už 61,7 % domácností. Narůstající trend dále převládá i v dalších letech, jelikož v dnešní době už je připojení k internetu nezbytnou nutností každodenního života, jak pracovního tak osobního. V roce 2014 Český statistický úřad odhaduje, že připojení k internetu má již 72,2 % domácností.

Tabulka 8: Mobilní telefony na 100 obyvatel

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mobily na 100 obyv.	111,7	119,8	125,8	131,6	135,3	136,3	135,3	137,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Počet mobilních telefonů má od roku 2005 rostoucí trend. Nejrychlejší nárůst je kolem roků 2005 – 2008, kdy ještě mobilní telefon vlastnilo méně obyvatel a připadal spíše jeden mobilní telefon na osobu. Od roku 2009 už je nárůst spíše mírný a konstantní, ale trvalý, jelikož už telefon vlastní téměř každá osoba a některá dokonce více kusů. V roce 2012 je Českým statistickým úřadem datováno 137,0 mobilních telefonů na 100 obyvatel. Pro rok 2013 a 2014 data na ČSÚ nebyla zveřejněna.

Tabulka 9: Počet vysokorychlostních přípojek k internetu na 100 obyvatel

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet přípojek	6,1	12,0	16,6	19,5	22,6	26,4	29,4	32,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Stejně jako připojení k internetu má rostoucí trend i počet vysokorychlostních přípojek. V roce 2005 bylo pouze 6,1 přípojky na 100 obyvatel. Oproti tomu v roce 2008 vzrostl počet vysokorychlostních přípojek na 19,5 a r. 2012 už toto číslo dosahuje 32,3 přípojky k internetu na 100 obyvatel. Pro rok 2013 a 2014 data na ČSÚ nebyla zveřejněna.

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří hospodářské cykly, trendy HDP, kupní síla, inflace a nezaměstnanost. V bankovním sektoru je přikládána váha i devizovým kurzům, úrokové míře, ale například i kupní síle obyvatelstva a daňovému zatížení. Všechny tyto faktory mají vliv na ekonomiku státu a na podnikání a celkový ekonomický vývoj dané země.

Hrubý domácí produkt

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané časové období na určitém území. Hrubý domácí produkt se používá pro určování výkonnosti ekonomiky států a to za časové období obvykle za jeden rok. HDP určuje ekonomický rozvoj země a je tedy ukazatelem národního hospodářství.

Tabulka 10: Míra růstu reálného HDP (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Změna HDP	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,2	1,7	-1,2	-0,9	2,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015c

Nejvyšší hodnoty růstu reálného HDP dosahovala česká ekonomika za rok 2006. Největší propad byl registrován v roce 2009. V roce 2010 a 2011 byl zaznamenán mírný nárůst, který byl v dalších letech vystřídán opětovným poklesem hodnoty růstu reálného HDP. V roce 2014 došlo k meziročnímu růstu HDP a to ve výši 2 %.

Míra inflace

Inflaci charakterizuje nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb za určité časové období, což znamená snížení kupní síly peněz. Vysoká inflace vzniká při nadměrném růstu peněžní zásoby, ale příčiny nízké a střední inflace už jsou houževnatější. Nejčastěji je míra inflace měřena indexem CPI, což znamená index spotřebitelských cen. Tento ukazatel je důležitý i pro podniky, jelikož růst inflace vede k růstu nákladů a k tlaku na zvyšování mezd. V bankovním sektoru je míra inflace důležitá jak z hlediska běžných, tak i spořicíh účtů. Klient banky míru inflace sleduje a poměřuje s výší úroku na svém účtu. Vysokou roli má míra inflace i u spotřebitelských úvěrů, hypoték a firemních úvěrů.

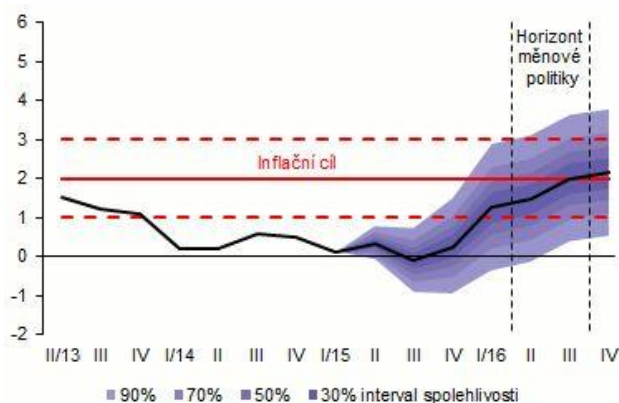
Tabulka 11: Vývoj míry inflace měřené pomocí CPI indexu (v %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace	2,2	1,7	5,4	3,6	1,0	2,3	2,4	2,4	1,4	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Data v tabulce zobrazují mírné výkyvy hladin inflace (měřené indexem CPI) v roce 2006 a 2009. Pro rok 2010, 2011 a rok 2012 je vývoj hladiny inflace téměř konstantní. Změna nastává v roce 2014, kdy se pohybujeme na hladině 0,1 %. Z dlouhodobého hlediska si Česká národní banka stanovila inflační cíl, kterého chce dosáhnout cílováním inflace na úroveň 2 %. Do budoucna lze tedy očekávat růst míry inflace. Inflační cíl a horizont měnové politiky je znázorněn na obrázku č. 18.

Obrázek 18: Vývoj míry inflace a inflační cíl

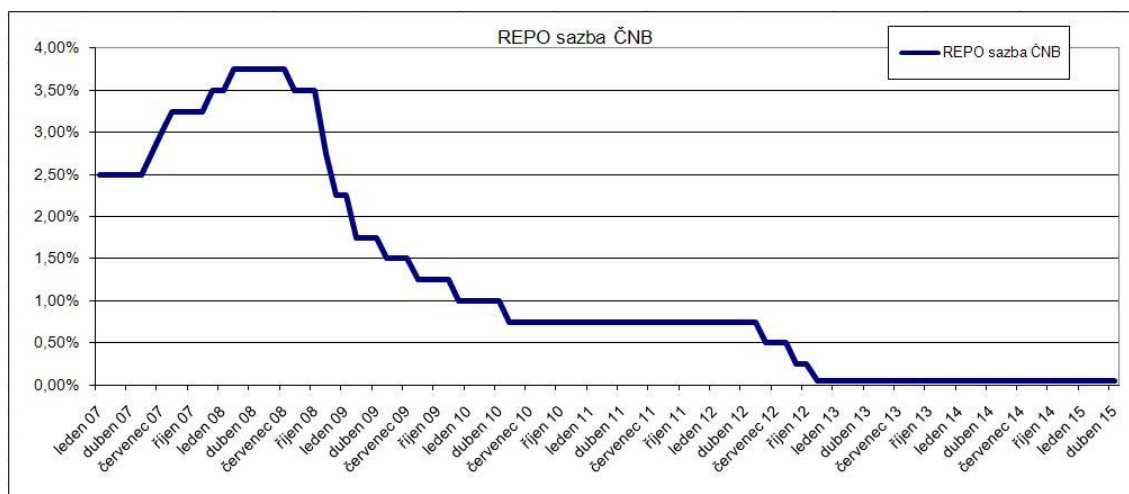


Zdroj: ČNB, 2015a

Vývoj úrokové sazby

Úroková sazba obecně znamená měřítko ceny peněz, je tedy procentním vyjádřením zvýšení půjčené částky. Úroková sazba určuje, kolik z jistiny za stanovené časové období musí dlužník věřiteli za půjčku nebo úvěr zaplatit.

Obrázek 19: Vývoj úrokové sazby



Zdroj: ING Bank, 2015

Z grafického zpracování je zřejmý dlouhodobý pokles úrokových sazeb z úrovně 3,75 % v roce 2008 až na současnou úroveň 0,05 % mající trvalý charakter již od konce roku 2012. V dohledné době tedy u tohoto faktoru nelze očekávat radikální změnu, protože ČNB se snaží úrokovou sazbu udržet na této hranici.

Vývoj devizového kurzu CZK/EUR

Směnný kurz CZK/EUR je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zahraniční obchod s velkým množstvím zemí Evropské unie. Jelikož je česká ekonomika *proexportní* hodnota kurzu ovlivňuje cenu produkce našich firem v zahraničí a naopak i cenu zboží a služeb, které z těchto zemí do České republiky dovážíme. Stejně tak vývoj devizového kurzu CZK/EUR ovlivňuje mnoho bankovních transakcí a obchodů s různými cennými papíry atd.

Tabulka 12: Vývoj kurzu CZK/EUR

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CZK/EUR	29,78	28,34	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14	25,97	27,53

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Nejvyšší kurz koruny byl v roce 2005, hodnota byla 29,78,- CZK/EUR. V letech 2009 až 2012 nejsou výkyvy kurzu výrazné a pohybují se na stálých hodnotách kolem 25,-

CZK/EUR, což ukazuje na stabilní vývoj kurzu. V roce 2014 je kurz CZK/EUR 27,53. Výše kurzu je udržována Českou národní bankou. Pokles směnného kurzu CZK/EUR je *nevýhodný pro exportně zaměřené podniky*, protože zdražuje cenu jejich produkce v zahraničí a naopak pro podniky, které k nám dováží zboží či služby z Evropské unie je tento trend zajímavější a výhodný.

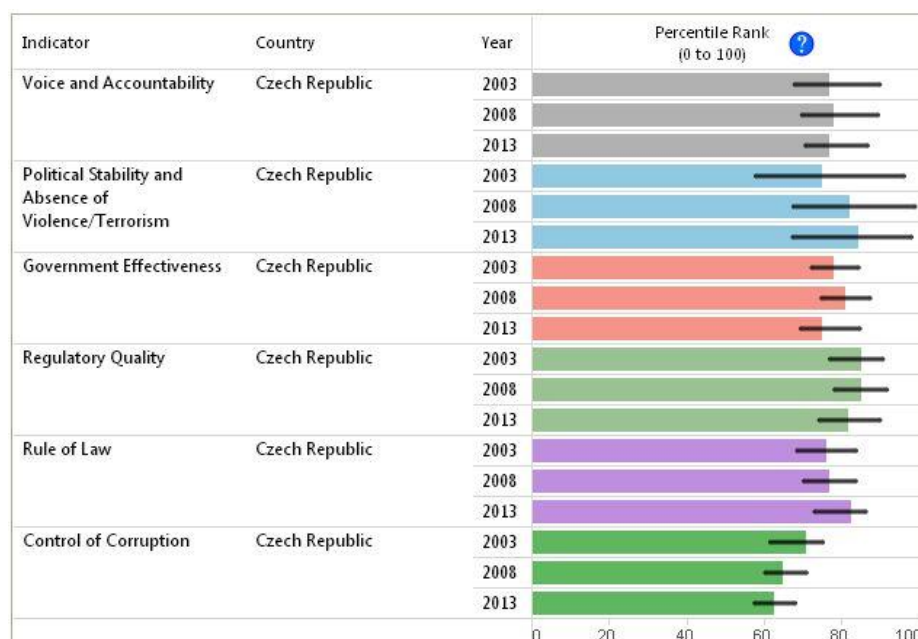
Politicko-legislativní vlivy

Do politicko-legislativních vlivů řadíme například politickou stabilitu, ochranu spotřebitele a ochranu životního prostředí, nebo například i antimonopolní zákony a regulace v oblasti zahraničního obchodu a v neposlední řadě i daňovou politiku.

Vývoj politické stability

Pro bankovní subjekty i veškerý podnikatelský sektor je politická stabilita důležitým faktorem. Od politické stability se odvíjí veškerá podnikatelská a investiční činnost. Vývoj politické stability České republiky dle výzkumu The World Bank Group za poslední dekádu je vyjádřen na následujícím obrázku č. 20.

Obrázek 20: Vývoj politické stability



Zdroj: The World Bank Group, 2014

Obrázek znázorňuje vývoj politické stability České republiky v jednotlivých letech. Od roku 2003 do roku 2013 je zaznamenán nárůst politické stability o více než deset procentních bodů. Lze proto předpokládat, že si nárůst politické stability České republiky udrží svou stoupající tendenci.

Legislativní rámec

Zásadní právní normy, které ovlivňují veškeré podniky, jsou například Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a Zákon 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

Význam dodržování zákonů je základním předpokladem fungování ekonomiky státu (sektory, odvětví) a proto je nezbytně důležité poskytovat pravdivé a nezkreslené informace. V bankovním sektoru je také povinnost poskytovat pravdivé a nezkreslené informace dohledu České národní banky.

Stěžejním je zákon č. 254/2012Sb., kterým se mění zákon č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů a další související zákony. Banky se tímto zákonem musí řídit a není jediný. Dalším zákonem je zákon č. 227/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony. Ošetřeny jsou zákonem č. 253/2008 Sb. i některá opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu (MFČR, 2013).

Charakterizovány jsou zákonem č. 41/2011 Sb. kapitálové požadavky a postupy dohledu nad bankami, spořitelními a úvěrními družstvy a obchodníky s cennými papíry ve sbírce zákonů. Vyhláška č. 123/2007 Sb., upravuje pravidla obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry (MFČR, 2013).

V rámci Evropské unie má sektor bankovníctví své směrnice a nařízení. Patří sem například směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/36/EU ze dne 26. června 2013 o přístupu k činnosti úvěrových institucí a obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky, dále také o změně směrnice 2002/87/ES a zrušení směrnic 2006/48/ES a 2006/49/ES (MFČR, 2013).

Kromě směrnic má Evropská unie ještě nařízení. Hlavním nařízením je nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 575/2013 ze dne 26. června 2013 o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky a o změně nařízení (EU) č. 648/2012 (MFČR, 2013).

5.2 Analýza mikroprostředí

Analýza odvětví

Počet bank operujících na českém trhu je k 30. 6. 2015 celkem 46 bank. Vývoj počtu bank a poboček zahraničních bank má ve sledovaném období rostoucí charakter.

Nejvyšší nárůst bank a poboček zahraničních bank ČNB eviduje v roce 2011 a to celkem 44 subjektů. R. 2011 na bankovní trh vstoupila Bank Gutmann Aktiengesellschaft, Volksbank Löbau-Zittau eG a Air Bank a.s. V roce 2012 byla uzavřena jedna pobočka zahraniční banky. Rok 2013 byl stabilní a nedošlo ani k nárůstu ani poklesu počtu bank a poboček zahraničních bank. V roce 2014 se počet navýšil o jeden bankovní subjekt a taktéž tomu bylo i k 30. 6. 2015, kdy vzrostl počet bankovních subjektů ze 45 na 46 bank a poboček zahraničních bank.

Tabulka 13: Banky a pobočky zahraničních bank

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	30.6.2015
Počet subjektů	41	44	43	44	45	46

Zdroj: ČNB, 2015b

Dle současného vývoje lze i do budoucna očekávat vstup nových konkurentů na bankovní trh. Úplný seznam bank a poboček zahraničních bank se nachází v příloze č. 6.

Česká národní banka tyto počty subjektů rozděluje do několika skupin následovně: velké banky, střední banky, malé banky, pobočky zahraničních bank a stavební spořitelny. Strukturu subjektů podle velikosti objasňuje následující tabulka.

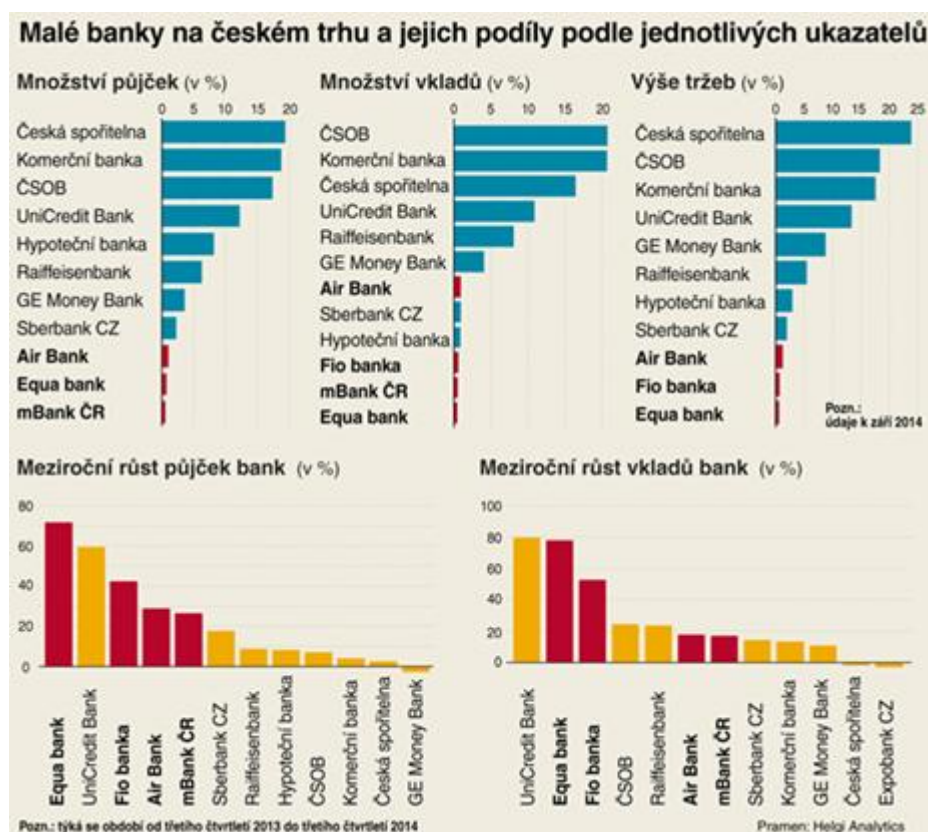
Tabulka 14: Struktura subjektů podle velikosti

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Velké banky	4	4	4	4	4
Střední banky	4	6	8	8	8
Malé banky	9	8	6	6	6
Pobočky zahr. bank	19	21	20	21	22
Stavební spořitelny	5	5	5	5	5

Zdroj: ČNB, 2015c

Z vývoje českého bankovního trhu v tabulce můžeme vidět pětiletý vývoj a strukturu bankovních subjektů rozdělenou dle velikostí. Vidíme stabilní vývoj počtu velkých bank, který se udržuje na 4 finančních institucích tzv. velké čtyřce, kam se řadí Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka a Unicredit bank. Z porovnání počtu malých a středních bank můžeme vidět, klesající počet malých bank a naopak rostoucí počet středních bank. Rozrůstá se i počet vstupujících poboček zahraničních bank na český bankovní trh. Počet stavebních spořitelen se ve sledovaném období nemění a tvoří ho pět stavebních spořitelen.

Obrázek 21: Podíly malých a velkých bank na českém trhu (v %)



Zdroj: iDNES.cz, 2015

Na obrázku výše jsou podíly bank na českém bankovním trhu rozdělené dle množství půjček, množství vkladů a výše tržeb vše uvedené v procentech.

Největší množství půjček má Česká spořitelna, na druhém místě Komerční banka, kterou následuje ČSOB. Další srovnání je v oblasti množství vkladů v %. Nejvíce vkladů má ČSOB poté Komerční banka a Česká spořitelna. Dle výše tržeb má nejvyšší podíl na českém trhu opět tzv. velká čtyřka Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a UniCredit Bank.

V grafickém znázornění meziročního růstu půjček u bank, je vidět, že nejrychlejšího růstu dosahuje Equa bank, UniCredit Bank, Fio banka a Air Bank. Z hlediska meziročního růstu vkladů bank je na tom nejlépe UniCredit Bank, Equa bank, Fio banka a ČSOB.

Z výše uvedeného můžeme vyvodit, že tzv. velká čtyřka má největší podíly na trhu z hlediska množství půjček, vkladů a tržeb, ale menší banky například Equa bank, Fio banka a Air bank dosahují většího meziročního růstu půjček i vkladů.

5.2.1 Porterův model pěti sil

Stávající konkurenti

Na českém trhu je velké množství bankovních institucí, které nabízejí mnoho konkurenčních produktů a služeb. Největším konkurentem Československé obchodní banky je již mnoho let Česká spořitelna, která si své prvenství pevně a trvale drží. Česká spořitelna dosahuje vyšších zisků a pečuje o více klientů a firem. Dalším velkým konkurentem je Komerční banka. Do skupiny bank, které představují pro Československou obchodní banku nižší stupeň konkurenčního ohrožení patří: UniCredit Bank, Raiffeisen bank a GE Money Bank. Srovnání výsledků jednotlivých konkurenčních bank a sledované Československé obchodní banky za rok 2014 jsou uvedeny v tabulkách č. 15 a 17 zpracovaných níže.

Tabulka 15: Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí za rok 2014

ČSOB a konkurenti	ČSOB	ČS	KB	UCB	RB	GEMB
Bilanční suma (mil. Kč)	865 639	902 589	953 261	508 616	226 000	144 125
Depozita (mil. Kč)	599 143	671 565	701 867	328 585	164 700	97 025
Úvěry (mil. Kč)	506 635	518 190	494 706	339 510	170 400	100 068
Čistý zisk (mil. Kč)	13 621	15 070	13 361	4 911	2 050	4 279
Počet zaměstnanců	7 702	10 504	8 525	2 932	2 618	3 214

Zdroj: finparada.cz, 2015

Jak můžeme vidět v tabulce, nejvyšší bilanční sumu má Komerční banka a to 953 261 mil. Kč. S 902 589 mil. Kč je na druhé pozici Česká spořitelna a na třetím místě s 865 639 mil. Kč Československá obchodní banka. Nižší bilanční sumy dosahuje UniCredit Bank, Raiffeisenbank a GE Money Bank.

Nejvyšší depozita spravuje Komerční banka a ihned za ní Česká spořitelna. Na třetí pozici dle výše depozit je námi sledovaná ČSOB. UniCredit Bank je ze zbývajících trojice bank z hlediska výše depozit nejvýznamnější. Raiffeisenbank a GE Money Bank s výší depozit ČSOB příliš nekonkurují.

Úvěrově nejsilnější bankou je Česká spořitelna s objemem 518 190 mil. Kč. Nejvíce jí konkuruje s 506 635 mil. Kč ČSOB. Slabší plnění v úvěrové oblasti má Komerční banka, která je na třetí pozici. Zbývající tři bankovní subjekty (UCB, RB a GEMB) mají celkem nízké hodnoty úvěrů.

Nejvyšší čistý zisk vykázala Česká spořitelna, těsně za ní se umístila ČSOB a KB, mezi nimiž diferencíál zisku není příliš významný. UCB, RB a GEMB nevykazují oproti našim třem nejsilnějším bankovním institucím konkurující výši zisku.

Nejvíce pracovníků zaměstnává Česká spořitelna a Komerční banka. Třetí místo v počtu zaměstnanců náleží Československé obchodní bance. UniCredit Bank a RB mají do třech tisíc zaměstnanců a GE Money Bank zaměstnává 3 214 pracovníků.

Tabulka 16: Přehled konkurentů pro analýzu

Konkurent	Tržní podíl
Česká spořitelna	Vysoký
Komerční banka	Průměrný
UniCredit Bank	nízký

Zdroj: Vlastní zpracování

Česká spořitelna

Česká spořitelna byla založena r. 1825 jako první spořitelní instituce na území ČR. Je největší bankou v České republice a působí jako univerzální banka, která má více než 5 milionů klientů a orientuje se na drobné klienty, malé a střední firmy a v neposlední řadě na města a obce. Financuje velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Od roku 2000 Česká spořitelna spadá pod skupinu Erste Group a pod touto značkou obsluhuje bonitní a korporátní klienty. Česká spořitelna má vysoký tržní podíl (Česká spořitelna 2015a).

Komerční banka

Roku 1990 byla Komerční banka založena jako státní instituce, od roku 1992 působí jako akciová společnost. Dnes Komerční banka představuje banku se širokou nabídkou služeb v oblastech investičního, podnikového a drobného bankovníctví. Komerční banka patří pod francouzskou skupinu SG – Sociétés Générales SA. Komerční banka dosahuje průměrného tržního podílu (Komerční banka 2015a).

UniCredit Bank

UniCredit Bank zahájila svou činnost na českém trhu v roce 2007. Od roku 2013 působí pod jednotným názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s. a je střední univerzální bankou s širokým portfoliem produktů pro firemní i privátní klientelu. Specializuje se na projektové, strukturované a syndikované financování Corporate finance. UniCredit Bank je součástí finanční skupiny UniCredit Bank Austria AG sídlící

ve Vídni. UniCredit Bank má nízký tržní podíl, nejnižší ze srovnávaných bank (UniCredit Bank, 2015a).

Tabulka 17: Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí

ČSOB a konkurenti	ČSOB	ČS	KB	UCB
Vlastní kapitál (mil. Kč)	85 580	107 783	109 494	58 410
Počet poboček	235 + 74	644	397	148
Počet bankomatů	874 + 72	1 497	703	200

Zdroj: finparada.cz, 2015

Nejvyššího vlastního kapitálu dosahuje Komerční banka celkem 109 494 mil. Kč, o něco méně 107 783 mil. Kč má Česká spořitelna. ČSOB je na třetím místě s 85 580 mil. Kč a poslední umístění zastává UniCredit Bank (58 410 mil. Kč).

Nejvyšší počet poboček má Česká spořitelna a to celkem 644. Československá obchodní banka má 235 poboček a 74 poboček má Era/Poštovní spořitelna, která je její součástí. Komerční banka má 397 poboček a UniCredit Bank obsluhuje pouze na 148 pobočkách.

Prvenství v počtu bankomatů opět obsazuje Česká spořitelna s 1 497 ATM. Výborné umístění na druhé pozici zastává ČSOB s 874 bankomaty a 72 bankomaty Ery/Poštovní spořitelny. Do počtu bankomatů ČSOB nejsou zahrnuty bankomaty partnerských bank, kde je možnost stejně zpoplatněného výběru hotovosti jako u vlastní bankovní instituce. Komerční banka vlastní 703 bankomatů a UniCredit Bank spravuje 200 bankomatů. Data v tabulce jsou k 31. 12. 2014.

Tabulka 18: Produkty os. účtů a poplatky za vedení účtů ČSOB a hl. konkurentů

Produkt	Banka			
	ČSOB	ČS	KB	UCB
Osobní účty	Konto (1) 55,-	Osobní účet ČS II (4) 69,-/59,- (senioři)	Můj účet (6) 68,-	Běžný účet 50,-
	Aktivní konto 95,-	Intern. os. účet ČS (5) zdarma/98,-	Top nabídka (7) 490,-	U konto (9) zdarma/199,-
	Plus konto (2) 99,-	Běž. účet v cizí měně 20,-	KB Start konto (8) zdarma	Konto PREMIUM (10) zdarma/499,-
	Exkluzivní konto (3) 400,-		Běžný účet v Kč a v cizí měně 50,-	
	Běž. deviz. účet 25,-			
Studentské účty	Studentské konto zdarma	Os. účet ČS II (FRESH účet) zdarma	Konto G2.2 (6) 15- 25 let: 0,- 26 – 30 let: 68,-	U konto pro mladé (9) 15-26 let: 0,- od 27 let: 199,-
Dětské účty	Dětské konto slůně - zdarma	Osobní účet ČS II (FRESH účet) - zdarma	Dětské konto beruška - zdarma	DĚTSKÉ konto - zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků: ČSOB 2015j, ČS 2015b, KB 2015b, UniCredit Bank 2015b

(1) zdarma v případě vedení Firemního/Obchodního nebo Podnikatelského konta (2) zdarma v případě zaslání 15000,-Kč na účet každý měsíc (3) zdarma v případě, že klient udržuje v součtu na účtech nebo fondech skupiny alespoň 1 mil. Kč. (4) při splnění podmínek programu za důvěru zdarma – přichází 7000,- plus vedení dalšího produktu (5) pro vedení účtu zdarma nutno měsíčně zaplatit kartou min. 7000,- a obhospodařovat účet pouze elektronicky, nevyužít operace na pobočce (6) pro vedení účtu zdarma nutné splnit dvě podmínky z následujících: (došlá platba, naspořené prostředky min. 100 tis., existence půjčky, produkt spoření nebo investování s pravidelnými úlozkami (7) zdarma při dosažení celkové výše prostředků k poslednímu obchodnímu dni v měsíci alespoň 5 mil. Kč, nebo splnění očištěného kreditního obratu ve výši 150 tis. v daném měsíci (8) konto je určeno pouze klientům se smlouvou na určitou bankovní službu (9) zdarma v případě bezhotovostního kreditního obratu v daném měsíci (výplata/důchod) 12 tis. Kč (10) zdarma v případě bezhotovostního kreditního obratu v daném měsíci 50 tis. Kč nebo celkový objem vkladů 1 mil. Kč

Nejširší portfolio osobních účtů nabízí ČSOB. Česká spořitelna a UniCredit Bank nabízí tři varianty osobních účtů. Z hlediska studentských účtů nabízí každá z bank pouze jednu alternativu produktu a stejně tak tomu je u dětských účtů, které jsou u každé z bank zastoupeny také pouze jedním produktem. Československá obchodní banka navíc vystupuje i pod obchodní značkou ERA, která dále nabízí *Osobní účet* (vedení účtu 34,- Kč/měs.), *Online účet* (zdarma v případě příchodích 15 000,- každý měsíc), *Euro konto pro fyzické osoby* (poplatek za vedení účtu 30,- Kč), *Osobní účet do 26 let* (vedení zdarma) a *dětský účet První konto* vedené zdarma (Erasvět, 2015).

Tabulka 19: Produkty firemních účtů ČSOB a hlavních konkurentů

Produkt	Banka			
	ČSOB	ČS	KB	UCB
Firemní účty – podnikatelé, malé a střední podniky	Podnikatelské konto	Podnikatelské konto Basic	Profi účet	Konto PROFESE Plus
	Firemní konto	Podnikatelské konto Klasik	Profi účet pro začínající podnikatele	Účty úschov u advokáta, u notáře
	Obchodní konto	Podnikatelské konto Maxi	Běžný účet pro složení základního kap.	Konto exekutor, účty správy majetkové podstaty
	Běžný účet úschovy u advokáta	Běžný účet pro doposud nevzniknou společnost/družstvo	Běžný účet v Kč	Účty úschov u dražebníka
	Běžný účet úschovy u notáře	Běžný účet v české měně	Běžný účet v cizí měně	Business konto START
	Běžný účet pro pojišťovací agenty a makléře	Běžný účet v cizí měně	Běžný účet pro úschovu u notáře, advokáta, soudního exek.	Business konto ACTIVE
		Účet domov	Komplet	Business konto MASTER
	Transparentní účty		Business konto GOLD	
			Konto Domov	
			Běžný podn. účet	

Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků: ČSOB 2015k, ČS 2015cd, KB 2015c, UniCredit Bank 2015c

Z výčtu firemních účtů v tabulce je zřejmé, že nejvyšší počet firemních účtů nabízí UniCredit Bank, jelikož se specializuje na svobodná povolání. Další bankou s četným členěním firemních účtů je Česká spořitelna, která nabízí tři obdoby Podnikatelského konta a to *Basic*, *Klasik* a *Maxi*. Dále pak běžný účet v CZK, cizí měně atd. ČSOB nabízí šest druhů účtů a další čtyři druhy účtů spadají do nabídky ERA finančních center: *Účet k podnikání*, *Účet pro právnické osoby*, *Účet pro neziskovky* a *Eurokonto pro fyzické osoby, právnické osoby a fyzické osoby – podnikatele* (Erasvět, 2015).

ČSOB vede jako malé, střední podniky a podnikatele firmy s ročním obchodním obratem do 300 mil. korun. Česká spořitelna má za podnikatele a malé firmy ty s ročním obratem do 60 mil. Kč. Stejně dělení s obratem do 60 mil. a nad 60 mil. využívá i Komerční banka. UniCredit Bank firmy dělí na firmy s ročním obratem pod 50 mil. a nad 50 mil.

Tabulka 20: Produkty účtů pro bytová družstva a SVJ ČSOB a hlavních konkurentů

Produkt	Banka			
	ČSOB	ČS	KB	UCB
Bytová družstva a společenství vlastníků jednotek	Družstevní konto	Firemní účet ČS	Profi účet pro byt. družstva SVJ	
	Běžný devizový účet	Program domov		
		Transparentní účty		

Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků: ČSOB 2015k, ČS 2015e, KB 2015d

Nejvíce druhů účtů pro bytová družstva a SVJ nabízí Česká spořitelna. Druhé místo s nabídkou Družstevního konta a Běžného devizového účtu drží ČSOB. Profi účet pro bytová družstva a SVJ nabízí Komerční banka. UniCredit Bank nemá účet specifický pro tuto skupinu, je možnost otevřít kterýkoliv z obdobných účtů pro tyto účely z aktuální nabídky produktů banky.

Tabulka 21: Produkty účtů pro municipality a neziskové org. ČSOB a hl. konkurentů

Produkt	Banka			
	ČSOB	ČS	KB	UCB
Municipality a neziskové organizace	Municipální konto	Běžný úč. v CZK pro klienty komunál. sféry	Balíček municipality	Účty pro firmy a veřejný sektor
	Konto pro nezisk. org.	Běžný úč. v cizí měně	Běžný úč. pro fond rozvoje bydlení (FRB)	
	Transparentní úč.	Transparentní úč.		
	Běžný deviz. úč.			

Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků: ČSOB 2015k, ČS 2015fg, KB 2015d, UniCredit Bank 2015d

Nejširší portfolio účtů pro municipality a neziskové organizace nabízí Československá obchodní banka. Druhá v pořadí je Česká spořitelna se třemi variantami účtů. Komerční banka nabízí balíček municipality a Běžný účet pro fond rozvoje bydlení (FRB). UniCredit Bank má nabídku pro municipality a neziskové organizace sloučenou v rámci nabídky účtu pro firmy a veřejný sektor.

Tabulka 22: Produkty účtů pro korporace a instituce ČSOB a hlavních konkurentů

Produkt	Banka			
	ČSOB	ČS	KB	UCB
Korporace a instituce	Korporace	Lokální firmy	Korp. účty	Účty pro korp.
	Instituce	Velké korporace		
		Finanční instituce		
		Nemovitostní financování		
		Veřejný sektor		

Zdroj: Vlastní zpracování

Nabídka účtů pro korporace a instituce se od předchozích finančních produktů liší tím, že banky sestavují finanční produkt korporátním klientům na míru. Korporátní firmy jsou v péči bankéřů pro korporátní oblast a společně volí parametry produktu a uzavírají obchod. ČSOB tyto klienty dělí do skupin korporace a instituce, Česká spořitelna zase rozlišuje lokální firmy, velké korporace a veřejný sektor. Komerční banka a UniCredit Bank také nabízí účet pro korporace.

Pro srovnání šetřeného podniku a jeho největších konkurentů bylo využito finančních výsledků jednotlivých bank dosažených k 31. 12. 2014. Finanční výsledky za rok 2014 jsou shrnuty v tabulkách č. 15 a 17 uvedených výše. Srovnávanými největšími konkurenty šetřeného podniku ČSOB jsou Česká spořitelna, Komerční banka a UniCredit Bank. Přehled hodnocených faktorů, vah a známek šetřeného podniku a konkurence znázorňuje následující tabulka č. 23. Při přidělování známek pro osm sledovaných faktorů se škálou 10 bodů byly faktory hodnoceny dle následujícího klíče.

Bilanční suma: od 500 000 mil. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 50 000 mil.

Vlastní kapitál: od 55 000 mil. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 5 500 mil.

Depozita: od 300 000 mil. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 50 000 mil.

Úvěry: od 300 000 mil. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 25 000 mil.

Čistý zisk: od 4 900 mil. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 1 100 mil.

Počet zaměst.: od 2 900 zaměst. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 850 zaměst.

Počet poboček: od 140 poboček 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 60 poboček

Počet bankom.: od 200 bankom. 1 bod, dále po 1 bodu za každých dalších 140 bankom.

Tabulka 23: Srovnání největších konkurentů banky

Hodnocené faktory	Váha faktoru	Šetřený podnik ČSOB		Konkurent					
		známka	vážená známka	ČS		KB		UCB	
				známka	wážená známka	známka	wážená známka	známka	wážená známka
Bilanční suma	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90	1	0,10
Vlastní kapitál	0,10	6	0,60	10	1	10	1	1	0,10
Depozita	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90	1	0,10
Úvěry	0,10	9	0,90	9	0,90	8	0,80	2	0,20
Čistý zisk	0,15	8	1,20	10	1,50	8	1,20	1	0,15
Počet zaměst.	0,15	6	0,90	9	1,35	7	1,05	1	0,15
Počet poboček	0,15	3	0,45	9	1,35	5	0,75	1	0,15
Počet bankom.	0,15	6	0,90	10	1,50	4	0,60	1	0,15
Suma celkem	1		6,35		9,2		7,2		1,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro větší vypovídací schopnost byla při hodnocení použita vážená známka, kdy nejvyšší váha 0,15 byla přidělena faktorům čistý zisk, počet zaměstnanců, počet poboček a počet bankomatů, jelikož tyto faktory jsou z hlediska příležitostí a ohrožení pro banky stěžejní. Nižší váha 0,10 je přikládána faktorům bilanční suma, vlastní kapitál, depozita a úvěry.

Nejlepšího výsledku v rámci šetřeného podniku ČSOB a jeho největších konkurentů dosáhla Česká spořitelna se součtem vážených známek 9,2. Česká spořitelna má z hlediska srovnávaných bank největší objem úvěrů a dosahuje nejvyššího čistého zisku. Nejvyšší bodové hodnocení Česká spořitelna obdržela i v počtu zaměstnanců, poboček a bankomatů.

Druhé místo v rámci konkurenčního šetření bank obsadila Komerční banka se součtem vážených známek 7,2. Nejlepší hodnocení z šetřených bank má Komerční banka za výši bilanční sumy. Vlastní kapitál má banka srovnatelný s výší vlastního kapitálu České spořitelny. Výborného výsledku KB dosáhla v objemu depozit, který má nejvyšší z hodnocených bank.

Třetí pozici v celkovém konkurenčním srovnání zaujímá Československá obchodní banka, která dosahuje hodnoty součtu vážených známek 6,35. V rámci hodnocených faktorů ČSOB lze za nejsilnější faktory banky považovat objem úvěrů, výši čistého zisku a počet bankomatů. V těchto faktorech banka dosahuje na druhou příčku ihned

za Českou spořitelnou. Méně ohodnocenými faktory jsou bilanční suma, výše vlastního kapitálu, depozita, počet zaměstnanců a poboček. S těmito faktory banka dosahuje třetího místa.

Nejhůře ze srovnávaných bank dopadla UniCredit Bank, která v rámci jednotlivých hodnocených faktorů obdržela velmi nízké až zarážející hodnocení. Banka dosahuje nízkých výsledků ve všech sledovaných oblastech. UniCredit Bank je tedy nejslabší ze srovnávaných konkurentů se součtem vážených známek 1,1.

Výstup:

Z šetření konkurenčního postavení Československé obchodní banky a jejích největších rivalů vyplývá, že nejvíce sledovaný podnik ohrožuje Česká spořitelna, která dosahuje nejvyššího čistého zisku a nejvyšších objemů úvěrů. Má také největší počet zaměstnanců poboček a bankomatů. Druhým nejsilnějším konkurentem ČSOB je Komerční banka. Komerční banka dosahuje lepších výsledků než Československá obchodní banka ve všech sledovaných faktorech, kromě úvěrů, čistého zisku a počtu bankomatů. Nejméně šetřenou banku ohrožuje UniCredit Bank, která dosahuje nejslabších výsledků ve veškerých hodnocených oblastech.

Riziko vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů na trh je odvislé od dodržování pravidel stanovených zákonem. K získání bankovní licence je z hlediska kapitálové náročnosti potřeba složit minimální výši základního kapitálu 500 mil. Kč (ČNB, 2015d). Dále jsou potřeba administrativní budovy či kanceláře, které mohou být v pronájmu a zadluženost jednotlivých bank bývá velice vysoká někdy až 90%. Veškeré vklady klientů a různé spořicí produkty tvoří základ pro úvěrovou nabídku produktů a pro činnost banky. Z provedené analýzy mikroprostředí a analýzy odvětví, která je zachycena v tabulce č. 13 s názvem „banky a pobočky zahraničních bank“ a dále tab. 14, která zobrazuje strukturu subjektů podle velikosti je znatelný nárůst počtu sledovaných subjektů. V roce 2010 na českém trhu vystupovalo celkem 41 bank a poboček zahraničních bank. K 30. 6. 2015 počet institucí vzrostl o pět subjektů na celkový stav 46.

Výstup:

Ohrožení v podobě vstupu nových konkurentů na trh je výrazné, jelikož vstup konkurentů na bankovní trh je omezen pouze získáním bankovní licence. K obdržení bankovní licence je potřeba složit základní kapitál 500 mil. Kč a dále předložit

strategický záměr banky, obchodní plán, analýzu trhu a listinné dokumenty pro správné řízení, které trvá 6 měsíců (ČNB, 2015d). Nově vstupující banky mohou stávající banky připravit o část klientů díky levnějším službám a inovacím, které mohou uskutečňovat s nižšími náklady. Na trh může pod dohledem ČNB vstoupit jakákoliv banka, která splní dané legislativní podmínky. Nově vstupující banky musejí mít co nabídnout a čím se odlišit od velkého množství konkurentů, jelikož bankovní trh se velice rychle vyvíjí a inovuje, je neustále v pohybu a mění se.

Ohrožení ze strany substitučních produktů

Ohrožení ze strany substitučních produktů pro banky představují nebankovní instituce a živnostníci. Dle Ministerstva financí České republiky se nebankovní instituce dělí na leasingové společnosti, faktoringové a forfaitingové spol. a společnosti ostatního úvěrování (MFČR, 2015). Možnými alternativami bankovních produktů mohou být půjčky od nebankovních institucí. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu je k 31. 3. 2015 evidováno celkem 59 091 živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Mezi nejznámější nebankovní instituce patří: Provident, Home Credit, Cetelem, Cofidis, Profi Credit a Essox.

Výstup:

Většina fyzických i právnických osob ukládá své finance právě u bankovních institucí, kde je možné finance i zhodnotit a úvěry si taktéž berou u bank, jelikož zde mají nižší úrokové sazby. Substituční produkty nebankovních institucí, ale banku ohrožují díky méně náročné administrativě a dokládání bonity. Také časová náročnost poskytnutí úvěru je u nebankovních institucí podstatně kratší, než je tomu u bank. Služeb nebankovních institucí často využívají klienti, kteří nejsou dostatečně bonitní, nebo nesplňují požadavky bank pro otevření úvěrových účtů.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci ČSOB se dělí do třech skupin a to na oddíl retail, SME a CORP. Firma zjišťuje a sleduje požadavky, potřeby a přání svých klientů. Oddíl retailu představují fyzické osoby. Do oddílu SME řadíme drobné živnostníky, malé a střední firmy. Podmínkou pro začlenění do této skupiny je roční obchodní obrát do 300 mil. Kč. Oddíl CORP je zastoupen velkými firmami, giganty a někdy i monopolními firmami na našem trhu. Tuto skupinu tvoří tzv. korporátní klientela. Kromě vyjmenovaných ČSOB vede účty bytovým družstvům a společenství vlastníků jednotek a obsluhuje i neziskové organizace a municipality (města, kraje, neziskové organizace atd.)

Největší zisky finanční skupině plynou z běžných účtů. Fyzické osoby jsou tedy nejdůležitějším segmentem z těchto tří skupin a mají na ČSOB největší vliv, jelikož představují masové trhy.

Pro zákazníky je velice snadné banku či produkt banky změnit, a proto musí finanční skupina dbát na přání zákazníků. V dnešní době je možné požádat o převod účtu z jedné finanční instituce do druhé se všemi druhy bankovních operací a příkazů bez dalších transakčních nákladů, proto se musí dbát na kroky konkurence a naše produkty stále zlepšovat a vyvíjet, abychom za naší konkurencí nezaostávali.

Další vyjednávací silou jsou malé a střední podniky. Nemají z hlediska tržního podílu tak vysoký význam jako finanční účty fyzických osob, ale mnohdy představují obrovský zdroj finančních prostředků na kterémkoliv z mnoha finančních účtů, které u dané instituce mají veden. Nelze tak opomíjet jejich sílu i z hlediska jednotlivých firem.

V neposlední řadě ČSOB obsluhuje korporátní firmy. Korporátní firmy, ačkoliv jsou v množství obsluhovaných firem jen špičkou ledovce, představují velice významné klienty ČSOB a to nejen díky financím, které na bankovní účty plynou, ale i z hlediska velkých úvěrů. U této klientely je potřeba zvláštních podmínek zacházení, jelikož těchto velkých firem není v České republice mnoho a přijít o kteroukoliv z nich by bylo pro banku zásadní ztrátou, stejně jako přechod klienta ke konkurenci. Důležité je také udržovat dobré vztahy a získávat další doporučení, proto je banka mnohdy ochotná vyjednávat nižší úrok, či poskytnout další mimořádné služby.

Výstup:

Vyjednávací síla všech třech zmíněných segmentů může tedy být vysoká. Pro ČSOB je v dnešní době důležité nejen udržet stávající zákazníky s jejich vyjednávacími silami, ale i neustále a hojně získávat zákazníky nové. Tento proces není snadný, jelikož změna banky či bankovního produktu je dnes snadnou a rychlou záležitostí bez dalších dodatečných transakčních nákladů. Účty jsou jinou konkurenční bankou ve většině případů převedeny zdarma a to tak jak jsou v daném bankovním ústavu vedené. To znamená s veškerými zavedenými platbami a finančními operacemi. Produkty na trhu jsou snadno napodobitelné a zaměnitelné za jiné, proto je potřeba se neustále zlepšovat, inovovat a vyvíjet nové produkty dle průzkumu trhů a přání a potřeb zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem Československé obchodní banky je Česká národní banka. Zákon o ČNB určuje, že každá banka v České republice musí udržovat na účtu u ČNB povinnou minimální rezervu. Další dodavatele v bankovním sektoru představují dvě skupiny osob. První skupinu tvoří věřitelé a druhá skupina se skládá z investorů. Obě skupiny mají na banku značný vliv, protože ovlivňují výši depozit a investic. V zájmu banky tedy je udržovat s oběma skupinami dobré vztahy a proto banka musí mít snahu vyhovět jejich přáním a požadavkům. Dodavatelem produktové komunikace banky ČSOB a Poštovní spořitelny je firma Bison & Rose. Poradcem pro sociální média je společnost Loosers. I na těchto společnostech je tedy banka závislá, i když jejich vyjednávací síla není příliš výrazná.

Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Tabulka 24: Porterův model pěti sil - vyhodnocení

Faktor	Hodnocení faktoru (1 – 5)					
Míra růstu trhu	Nízká			3		Vysoká
Bariéry vstupu	Žádné		2			Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		2			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Hodně substitutů			3		Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká				4	Téměř žádná
Síla odběratelů	Diktují podmínky		2			Podřizují se
Technologie	Hi-tech			3		Nízká úroveň
Míra inovací	Časté inovace			3		Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifik.			3		Málo kvalifikovaní

Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Míra růstu trhu – bankovní trh je velice ziskovým odvětvím a proto přitahuje další bankovní instituce a míra růstu trhu se zvyšuje.

Bariéry vstupu – existují jisté bariéry vstupu na trh, které může představovat kapitálová náročnost (ze zákona musí banky složit 500 mil. Kč v podobě základního kapitálu) a obdržet od České národní banky bankovní licenci. Další bariéru vstupu na trh představuje konkurence.

Rivalita mezi konkurenty – na bankovním trhu v ČR vystupuje celkem 46 bank a poboček zahraničních bank z toho 4 banky jsou ČNB hodnoceny jako velké, tvoří tak na bankovním trhu vysokou konkurenci.

Dostupnost substitutů – substituty pro bankovní substituce představují nebankovní subjekty a živnosti na zprostředkování a poskytování úvěrů. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu je registrováno přes padesát tisíc živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“. Ohrožení ze strany substitutů je tedy významné.

Závislost na vstupech – jelikož banky nabízejí své produkty a služby závislost na vstupech není nijak výrazná.

Síla odběratelů – v bankovním sektoru mají odběratelé, tedy klienti velkou vyjednávací sílu, jelikož si vybírají, kam své finanční prostředky umístí a na trhu je pro jejich volbu nepřehledné množství konkurentů.

Technologická náročnost – provoz banky je technologicky náročný, pojí se s velkým množstvím finančních i obchodních transakcí ať už prostřednictvím elektronického bankovníctví, poboček bank, bankomatů či platebních karet a platebních terminálů.

Míra inovací – inovace jsou v bankovníctví důležité pro konkurenceschopnost. Všechny banky se snaží vyvíjet nové inovace, aby získaly konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Úroveň manažerů – úroveň manažerů je pro vedení jednotlivých částí bank velice důležitá, jelikož manažeři musí být schopni vést chod jednotlivých poboček a dohlížet na plnění stanovených obchodních plánů.

Výstup:

Hodnocení faktorů převažuje na levé straně, proto můžeme usuzovat, že se jedná o vysoce konkurenční tržní prostředí. Největší silou je rivalita mezi konkurenty, která je na bankovním trhu opravdu vysoká. Dalším významným faktorem je vyjednávací síla odběratelů. Nejmenším ohrožením pro firmu je závislost na vstupech.

5.2.2 Analýza firmy – vybrané ukaz. fin. analýzy a analýza prodejů

Pro vypracování vybraných částí finanční analýzy Československé obchodní banky byly použity informace z výročních zpráv. Výroční zprávy z jednotlivých let obsahují nekonsolidované a konsolidované účetní výkazy. Konsolidované účetní výkazy se vztahují k celé skupině KBC Group. Jelikož náplní diplomové práce je vypracovat analýzu Československé obchodní banky jsou pro tuto práci zpracována data z nekonsolidovaných účetních výkazů. Analýza konsolidovaných výsledků skupiny je uvedena v příloze č. 7.

Tabulka 25: Výnosy Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč

Výnosy	2010	2011	2012	2013	2014
Úrokové výnosy	22 700	23 373	23 217	20 958	21 039
Výnosy z popl. a provizí	7 164	7 346	7 413	7 797	8 203
Výnosy z dividend	3 451	4 845	5 255	4 834	4 224
Čistý zisk/ztráta z finan. nástrojů	1 674	1 186	2 297	2 421	1 414
Čistý zisk z realiz. fin. aktiv	-	162	-	352	214
Čisté ostatní výnosy	865	472	2 052	803	646
Výnosy celkem	35 854	37 384	40 234	37 165	35 740

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

V tabulce je přehled jednotlivých výnosů banky v letech 2010 až 2014. První položkou jsou úrokové výnosy, které byly nejvyšší v roce 2011, v roce 2012 a 2013 úrokové výnosy klesaly a mírný nárůst je zaznamenán až v roce 2014 a to 21 039 mil. Kč.

Výnosy z poplatků a provizí nám meziročně rostou a to v rámci celého sledovaného období za rok 2010 až 2014. V roce 2010 výnosy z poplatků a provizí činily 7 164 mil. Kč. O čtyři roky později tato částka činí 8 203 mil. Kč.

Výnosy z dividend první tři roky sledovaného období rostou, avšak v roce 2013 byl zaznamenán pokles z 5 255 mil. Kč v roce 2012 na 4 834 mil. Kč v roce 2013. Výnosy z dividend jsou oproti předchozímu roku nižší i v roce 2014, kdy činily 4 224 mil. Kč.

Čistý zisk/ztráta z finančních nástrojů vykazovaných v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty a kurzové rozdíly měly ve sledovaných letech rostoucí i klesající tendence.

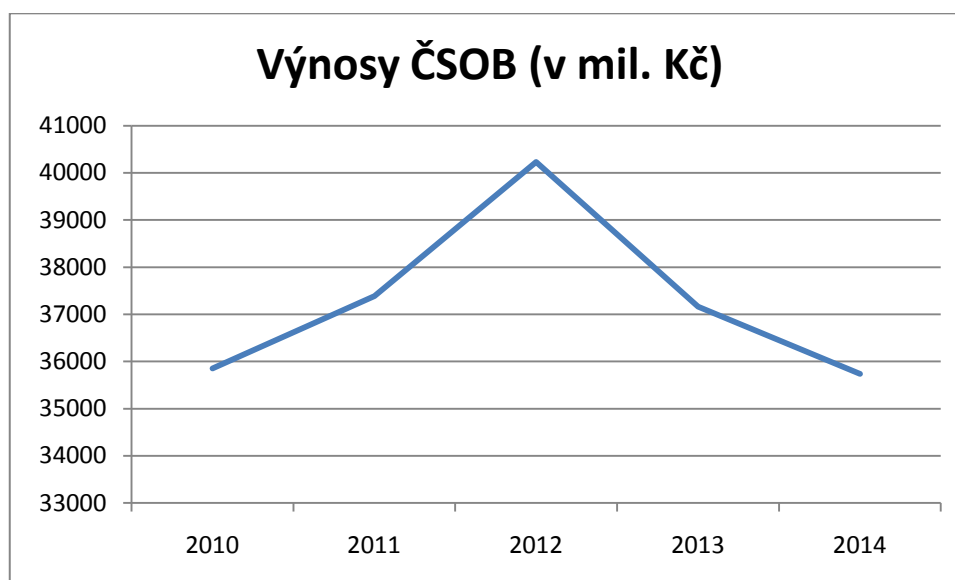
Výrazný pokles je evidován v roce 2011 oproti roku 2010 a dále pak v roce 2014 oproti roku předchozímu.

Další výnosovou položkou je čistý zisk z realizovaných finančních aktiv kdy kladného výsledku bylo dosaženo v roce 2011, 2013 a 2014. Záporného výsledku, který je pro firmu nákladem bylo dosaženo v roce 2010 a 2012.

Položka čisté ostatní výnosy dosahuje nejvyšší hodnoty 2 052 mil. Kč v roce 2012, pro rok 2013 čisté ostatní výnosy výrazně klesly na 803 mil. Kč a na 646 mil. Kč klesaly i za rok 2014.

Vývoj celkových výnosů je zobrazen v grafickém vyjádření na následujícím obrázku.

Obrázek 22: Výnosy Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zachycuje nejvyšší výnosy v roce 2012, kdy Československá obchodní banka vykázala výnos 40 234 mil. Kč. Pro rok 2013 byl zaznamenán pokles výnosů na 37 165 mil. Kč. Nižší výnos následoval i pro rok 2014, kdy jsou celkové výnosy 35 740 mil. Kč.

Tabulka 26: Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč

Náklady	2010	2011	2012	2013	2014
Úrokové náklady	6 220	7 162	6 495	4 865	4 260
Náklady na poplatky a provize	2 826	2 265	2 526	2 794	3 027
Čistý zisk z realiz. fin.aktiv	85	-	136	-	-
Náklady na zaměstnance	5 075	5 396	5 900	5 711	5 877
Všeobecné správní náklady	6 322	7 198	7 270	6 958	7 067
Odpisy a amortizace	693	574	502	451	359
Náklady celkem	21 221	22 595	22 829	20 779	20 590

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Tabulka zobrazuje výčet jednotlivých položek nákladů. První položkou nákladů jsou úrokové náklady, které vyjma roku 2011 mají po celé sledované období do roku 2014 klesající tendenci.

Naopak rostoucí charakter od roku 2011 mají náklady na poplatky a provize. Od roku 2011, kdy tyto náklady činily 2 265 mil. Kč, se zvýšily až na 3 027 mil. Kč v roce 2014.

Záporný čistý zisk z realizovatelných finančních aktiv byl zaznamenán v roce 2010 a 2012. V ostatních letech byl čistý zisk z realizovatelných finančních aktiv započítán do výnosů, jelikož byl kladný.

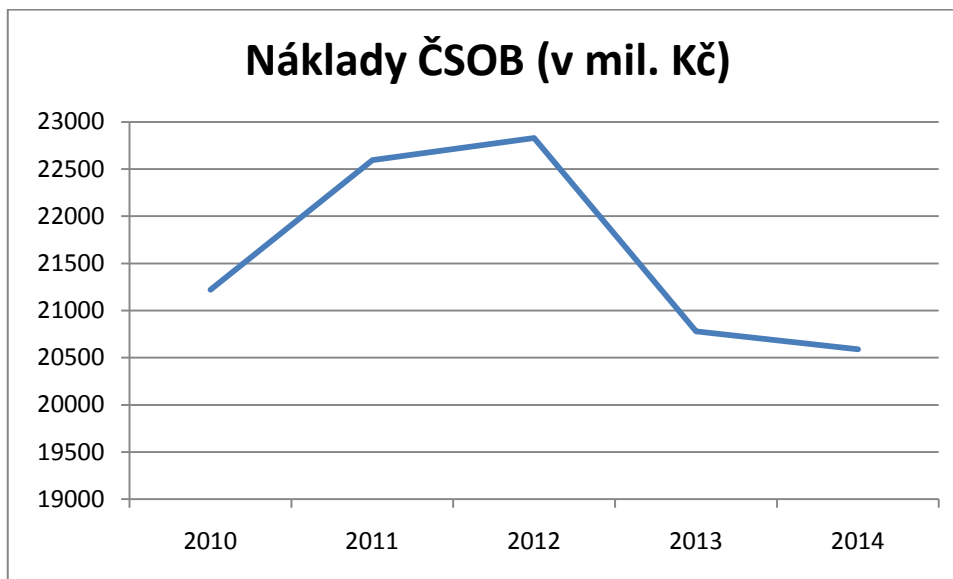
Náklady na zaměstnance mají proměnlivý vývoj. Do roku 2012 se neustále zvyšují, od roku 2012 dochází k jejich snížení. Nejvyšší náklady na zaměstnance byly v roce 2012, kdy činily 5 900 mil. Kč. Tento nárůst vystřídal pokles nákladů na 5 711 mil. Kč v roce 2013. Za rok 2014 jsou náklady nepatrně vyšší v úhrnu 5 877 mil. Kč.

Všeobecné správní náklady jsou od roku 2010 do roku 2012 rostoucí. K meziročnímu poklesu došlo v roce 2013, kdy všeobecné správní náklady činily 6 958 mil. Kč. Pro rok 2014 náklady byly 7 067 mil. Kč.

Odpisy a amortizace jsou po celé sledované období klesající.

Vývoj celkových nákladů Československé obchodní banky znázorňuje graf níže.

Obrázek 23: Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zobrazuje nárůst nákladů Československé obchodní banky od roku 2010 do roku 2012, kdy banka vykázala nejvyšší náklady za sledované období a to celkem 22 829 mil. Kč. Pro zbývající roky 2013 a 2014 se náklady snižovaly. Za rok 2013 činily 20 779 mil. Kč a ke konci roku 2014 se náklady opět snížily na 20 590 mil. Kč.

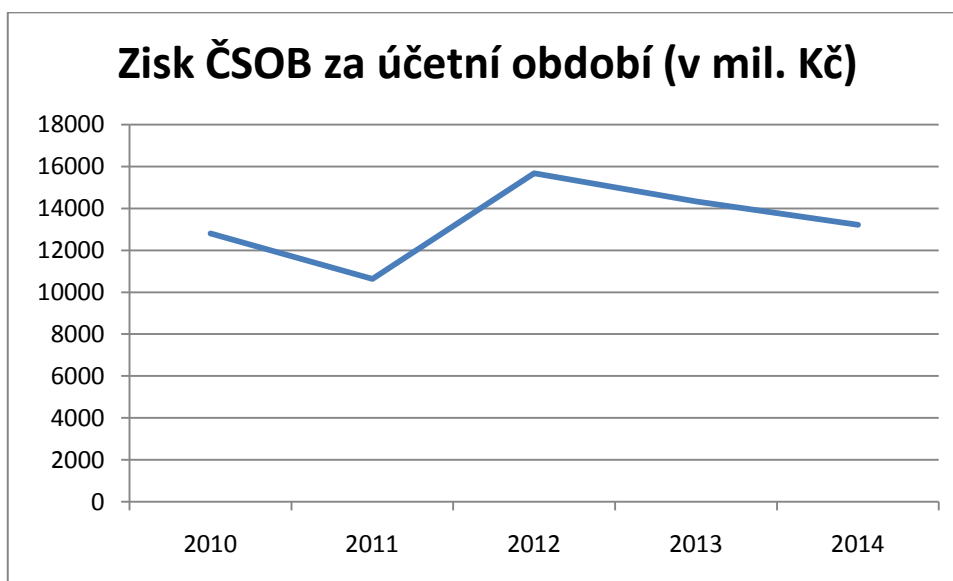
Tabulka 27: Zisk za účetní období Československé obchodní banky v mil. Kč

Zisk	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk za účetní období	12 797	10 639	15 679	14 334	13 208

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Nejvyšší zisk za účetní období banka vykázala pro rok 2012 a to 15 679 mil. Kč. Naopak nejnižšího zisku bylo dosaženo v roce 2011 (10 639 mil. Kč). Za rok 2014 činil zisk banky 13 208 mil. Kč.

Obrázek 24: Zisk ČSOB za účetní období r. 2010 - 2014 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje vývoj zisku Československé obchodní banky za jednotlivá účetní období. Sledované období tvoří roky 2010 – 2014. Od roku 2010 do roku 2011 zisk za účetní období klesal. V roce 2012 dosáhl své nejvyšší hodnoty 15 679 mil. Kč. Pro zbylé sledované roky 2013 a 2014 je zisk za účetní období klesající.

Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza slouží k porovnání změny ukazatelů v čase a pro její sestavení je využito dat z účetních výkazů. Horizontální analýza je analýzou trendů a provádí se buď pomocí změny absolutních hodnot, nebo využitím procentuálních změn. Kompletní horizontální analýza je součástí příloh a je provedena v příloze č. 2.

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza představuje procentní rozbor a je zaměřena na strukturu aktiv a pasiv. Dle struktury aktiv lze zjistit, kam firma investovala kapitál a ze struktury pasiv odkud byl majetek pořízen. Vertikální analýza určuje procentní podíl položek z účetních výkazů ke zvolené základně, kterou většinou bývá celková výše aktiv. Kompletní vertikální analýza rozvahy je součástí příloh a je provedena v příloze č. 3.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Cílem banky je dosažení zisku, zisk je tvořen z finanční činnosti za delší časový úsek. Provozní zisk by měl pokrýt provozní náklady, které se pojí s činností banky ale také náklady banky z bankovních rizik. Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát je součástí příloh a je provedena v příloze č. 5.

Analýza poměrových ukazatelů

Rentabilita

Pro banku, která chce dosahovat zisku je důležité hodnocení ukazatelů rentability, které hodnotí efektivitu či návratnost banky. Z hlediska finanční analýzy ziskovosti u bank je možné nejzákladnější informace vyčíst z ukazatelů ROE a ROA.

Rentabilita vlastního kapitálu

ROE – výnosnost kapitálu je vypočtena jako podíl čistého zisku a průměrné výše kapitálu ve vybraném období. Kapitál se skládá ze základního jmění, ostatních kapitálových fondů, kapitálových rezerv a dále také z nerozděleného zisku minulých období. Ukazatel nezohledňuje náklady na vlastní kapitál a inflaci. Hodnoty výnosnosti kapitálu porovnávají investoři s výnosy dl. státních cenných papírů.

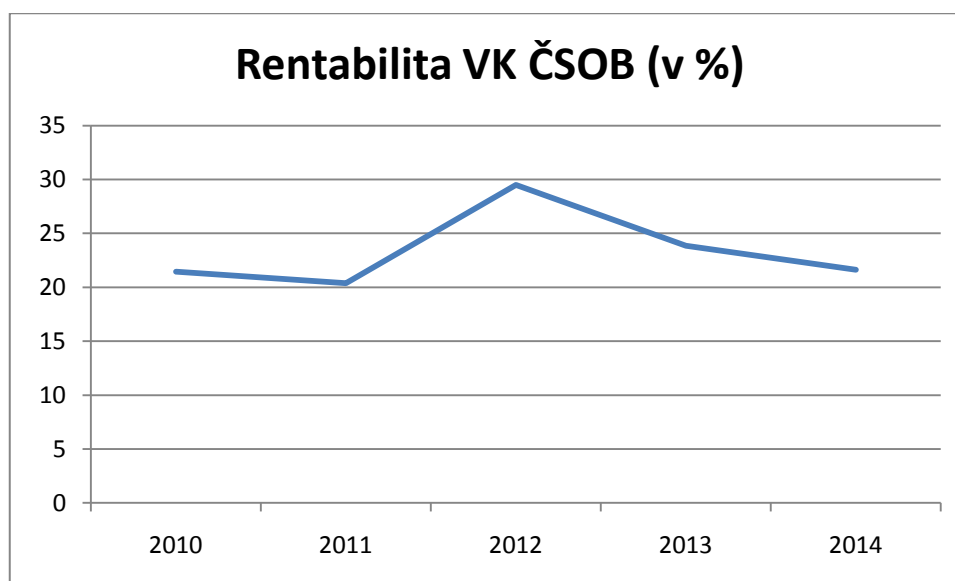
Tabulka 28: Rentabilita VK u ČSOB (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita VK	21,48	20,28	29,47	23,85	21,63

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Nejvyšší rentability vlastního kapitálu banka dosahovala v roce 2012. V předchozích letech se rentabilita vlastního kapitálu pohybovala kolem 20 %. Pro rok 2013 a 2014 je rentabilita vloženého kapitálu klesající, její vývoj můžeme vidět v grafickém vyjádření na obrázku č. 25 níže.

Obrázek 25: Rentabilita VK ČSOB (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické vyjádření zobrazuje rentabilitu vloženého kapitálu Československé obchodní banky. Od roku 2010 do roku 2011 je zaznamenán mírný pokles rentability vloženého kapitálu, který je v průběhu roku 2012 vystřídán výrazným nárůstem. Rok 2012 byl z hlediska vloženého kapitálu nejrentabilnějším, rentabilita VK činila 29,47 %. V roce 2013 a 2014 je evidována nižší rentabilita VK a to 23,85 % a 21,63 %.

Rentabilita celkových aktiv

ROA – rentabilita aktiv je vypočtena jako podíl čistého zisku bankovního subjektu po zdanění a průměrné výše aktiv ve vybraném období. Ukazatel vyjadřuje, kolik vydělává jednotka aktiv.

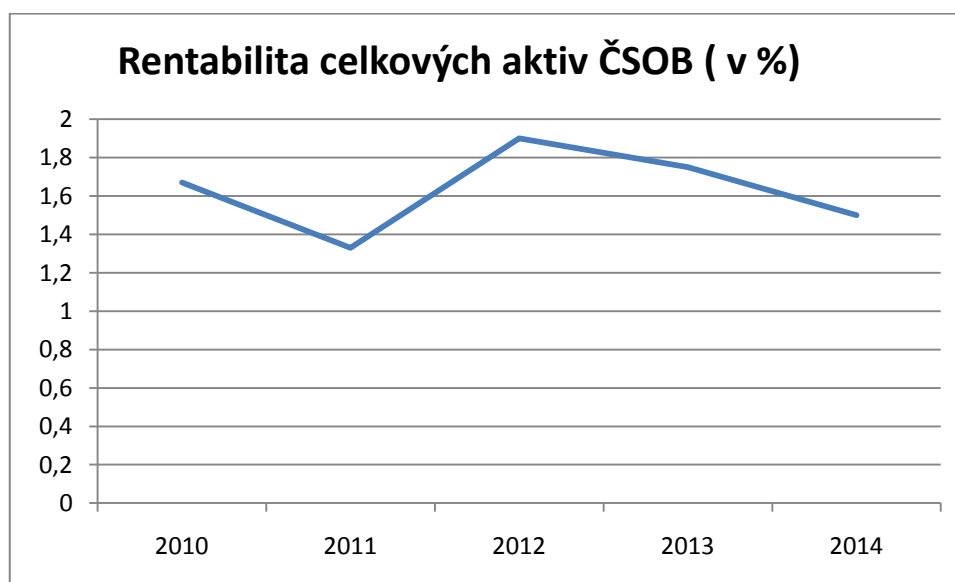
Tabulka 29: Rentabilita celkových aktiv ČSOB (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita celkových aktiv	1,66	1,34	1,9	1,75	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

V tabulce je zaznamenán vývoj rentability celkových aktiv v jednotlivých letech 2010 – 2014. Nejvyšší hodnoty ROA 1,9 % banka dosáhla v roce 2012. V letech 2013 a 2014 je rentabilita celkových aktiv nižší.

Obrázek 26: Rentabilita celkových aktiv ČSOB (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje vývoj rentability celkových aktiv Československé obchodní banky za období r. 2010 – 2014. Nejvyšší rentability celkových aktiv banka dosáhla za rok 2012. V letech 2013 a 2014 je rentabilita celkových aktiv klesající.

Likvidita

Pro banku je důležitý i ukazatel likvidity, který vyjadřuje schopnost splatit v daném okamžiku své splatné závazky. V bankovním sektoru tato skutečnost vyjadřuje například schopnost klientům vyplatit jejich vklady a současně zajistit financování aktiv banky.

Poměr úvěrů a vkladů

Poměr úvěrů je jedním z finančních ukazatelů, pomocí něhož se dá vypočítat likvidita společnosti. Pro banku je žádoucí dosáhnout co nejvyššího poměru úvěrů a vkladů – čím vyšší procento vyjde, tím je výsledek pro banku lepší.

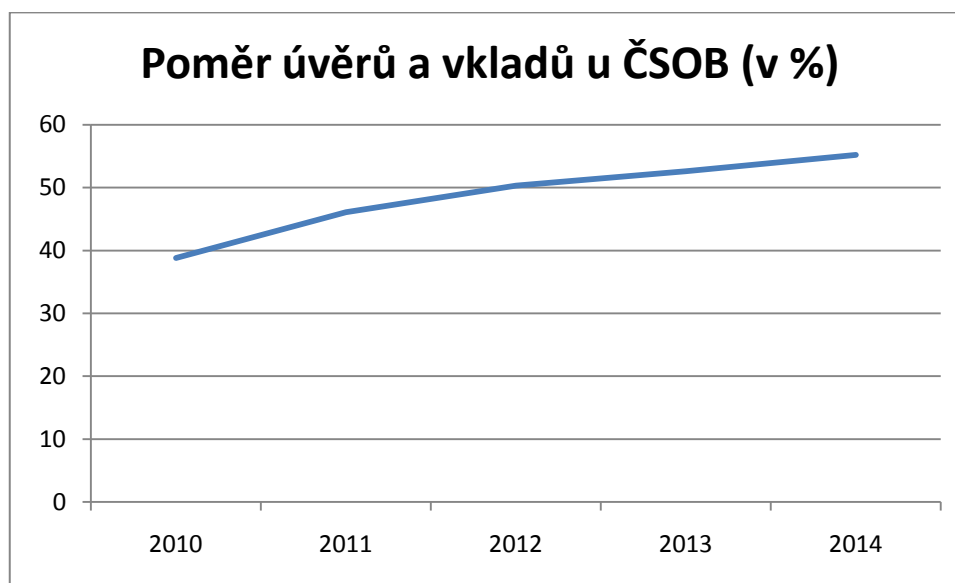
Tabulka 30: Poměr úvěrů a vkladů u ČSOB (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Poměr úvěrů a vkladů	38,90	46,20	50,40	52,60	55,20

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Poměr úvěrů a vkladů se v jednotlivých letech zvyšuje, pro banku je to žádoucí stav, procentuální vývoj poměru úvěrů a vkladů znázorňuje graf.

Obrázek 27: Poměr úvěrů a vkladů u ČSOB (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění vyjadřuje rostoucí poměr úvěrů a vkladů v procentech. Od roku 2010 až po sledovaný rok 2014 se poměr úvěrů a vkladů zvyšuje.

Analýza prodejů

Finanční analýza se používá k určení zdraví podniku ale pro marketingové manažery je vedle finanční stránky firmy důležitá analýza prodejů a to jak celkových tak i podle produktových řad, oblastí, distribučních cest a vývoj prodejů a zisku za tyto oblasti.

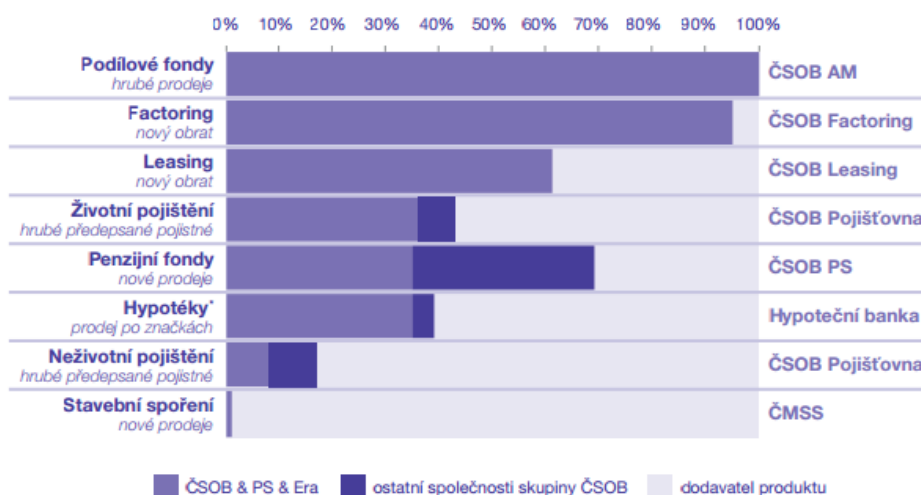
Na základě rozhovoru s managementem banky, jsem se dozvěděla, že analýzu prodejů finanční skupina ČSOB provádí podle hlavních distribučních kanálů, viz obrázek č. 28.

Obrázek 28: Distribuční kanály finanční skupiny ČSOB

Synergie skupiny ČSOB

Koncepce více značek (multibranding) a vícekanálové distribuce poskytuje skupině ČSOB možnost lépe obsloužit cílové skupiny svých klientů. Následující graf dokládá křížový prodej a s ním spojené aktivity v rámci skupiny ČSOB. Uvedený distribuční model umožňuje skupině ČSOB kombinovat diverzifikaci se specializací.

Nová produkce v roce 2014 – podíl distribučních kanálů na jednotlivých produktech:



Graf zobrazuje objemy distribuované společnostmi skupiny ČSOB v roce 2014. Objemy prodané třetími stranami jsou obsaženy v objemech příslušných dodavatelů produktů.

* Objemy hypoték prodané třetími stranami jsou obsaženy v objemech jednotlivých značek podle toho, pod kterou značkou byly hypotéky prodány.

Zdroj: ČSOB výroční zpráva 2014

Další analýzy prodejů jsou evidovány v rámci jednotlivých poboček ČSOB AM, ČSOB Factoring, ČSOB Leasing, ČSOB Pojišťovny, ČSOB Poštovní spořitelny, Hypoteční banky, Českomoravské stavební spořitelny atd.

V rámci Československé obchodní banky se prodeje sledují od jednotlivých klientských pracovníků po jednotlivá oddělení banky až po prodeje jednotlivých poboček banky. Srovnání prodejů je pak možné uskutečnit v rámci poboček i jednotlivých pracovníků celé České republiky. Nejčastěji banka pro interní účely využívá kvartální srovnání prodejů za jednotlivé pobočky, za které odpovídají manažeři těchto poboček, ti dohlíží na plnění svých klientských, úvěrových a dalších pracovníků. Prodeje se tedy sledují

i v rámci jednotlivých výrobních řad. Pro Československou obchodní banku jsou to následující oblasti: běžné osobní účty, firemní účty, povolené přečerpání jak pro fyzické osoby, tak pro podnikatele, stejně tak plnění v oblasti kreditních karet, úvěrů, hypoték, penzijních a životních pojištění a dále také výsledky prodejů v investiční činnosti.

Banka vzhledem ke konkurenci a s ohledem na bankovní tajemství nemůže poskytnout strukturu a členění svých produktů a klientů. Management banky si nepřeje zveřejnit data o klientech ani analýzu prodejů svých produktů.

6 SWOT analýza

Podkladem pro zpracování SWOT analýzy jsou předešlé provedené analýzy mikroprostředí a makroprostředí firmy. SWOT analýza je souhrnem a sumarizuje veškeré výstupy z předchozích provedených analýz.

6.1 Příležitosti a ohrožení firmy (OT)

Příležitosti a ohrožení pro firmu jsou ve vnějším prostředí firmy a zdroj pro jejich identifikaci představuje provedená STEP analýza a Porterův model pěti sil. Dané faktory pro stanovení příležitostí pro Československou obchodní banku jsou hodnoceny na základě kritéria pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti.

Příležitosti

Růst počtu obyvatel

Data z Českého statistického úřadu dokládají rostoucí počet obyvatel. Tento faktor pro banku představuje příležitost, jelikož rostoucí počet obyvatel může pro banku v případě aktivní obchodní politiky znamenat rozšíření klientského portfolia a navýšení obchodů z hlediska produktového plnění.

Růst počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel

Data shromážděná Českým statistickým úřadem podchycují rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Růst vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva má pozitivní dopady v oblasti investic a podnikání. Lze předpokládat, že rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel povede k rozvoji investiční činnosti a vzniku nových podnikatelských subjektů, které jsou pro banku přínosem.

Rostoucí počet domácností s PC

Z šetření Českého statistického úřadu vyplývá, že roste počet domácností s vlastním osobním počítačem. Za rok 2014 ČSÚ odhaduje, že 72,4 % obyvatel vlastnilo osobní počítač. Do budoucna se počítá s nárůstem počtu domácností s PC.

Rostoucí počet domácností s připojením k internetu

Dle ČSÚ roste i počet domácností s připojením k internetu, v roce 2014 je dle odhadu 72,2 % vlastní připojení k internetu. Nárůst domácností s připojením k internetu se očekává i v následujících letech.

Rostoucí počet mobilních telefonů

Na základě dat z Českého statistického úřadu lze doložit rostoucí počet mobilních telefonů, u kterého se předpokládá nárůst i do dalších let.

Růst úrokové míry

Pokud roste úroková míra, je pro běžného spotřebitele i firmu výhodnější ukládat a zhodnocovat své volné disponibilní zůstatky uložením do banky. Pro bankovní ústav je tedy hypotetické zvýšení úrokové sazby potenciální příležitostí v přílivu nových vkladatelů běžných i termínovaných účtů. Úroková míra sice zároveň působí jako ekvivalent ceny peněz a tím bude současně zvyšovat cenu poskytovaných úvěrů, nicméně portfolio ČSOB momentálně inklinuje svým zacílením k běžným účtům a proto je pro ni zvýšení úrokové sazby příležitostí.

Růst inflace

Zvýšení míry inflace může ovlivnit hodnotu vkladů a půjček. Dochází k přerozdělovacím efektům, kdy v případě vkladů bude růst inflace pro banku příznivý. V případě úvěrů sice bude růst inflace pro banku nepříznivý, nicméně levnější úvěry zvýší zájem ze strany klientů a tím pádem lze očekávat vyšší objemy poskytnutých úvěrů.

Růst HDP

Růst HDP je pro banku příležitostí z hlediska růstu ekonomiky. Pokud se bude ekonomice dobře dařit a HDP poroste, budou do banky plynout větší vklady jak od fyzických osob tak od malých a středních firem i od korporátů a institucí. Porostou také investice těchto subjektů a rovněž si subjekty budou od bank i více půjčovat.

Růst politické stability ČR

Stav politické stability ČR je pro obchod v bankovníctví velice důležitý. Vývoj politické stability se odráží například v úrokových sazbách, nebo výnosech státních dluhopisů. Politická stabilita v ČR má na bankovníctví velký vliv z hlediska velikosti investic a rozhodování investorů. (The World Bank Group, 2014) uvádí, že ve sledovaném období politická stabilita České republiky roste.

Rozvoj smartbankingu

Rozvoj smartbankingu tedy služeb internetového bankovníctví v mobilním telefonu je pro banku příležitostí. Banka smartbanking nabízí a pokud ho bude i nadále rozvíjet,

je to pro ni značná příležitost, jak zacílit i na mladší či náročnější klientelu v oblasti nových moderních technologií.

Propojení distribučních sítí (ČSOB, PS, ERA)

Příležitostí pro banku je propojení jejích třech distribučních sítí. Banka nabízí své produkty na pobočkách Československé obchodní banky, na obchodních místech Poštovní spořitelny a na ERA finančních centrech.

Nákup některé z bank k prodeji (ZUNO Bank, GE Money Bank, Citibank)

Na českém bankovním trhu jsou nyní k prodeji tři banky odnož RB ZUNO Bank, GE Money Bank a Citibank. Nákup jedné z bank může pro ČSOB představovat rozšíření klientského a produktového portfolia.

Tabulka 31: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu

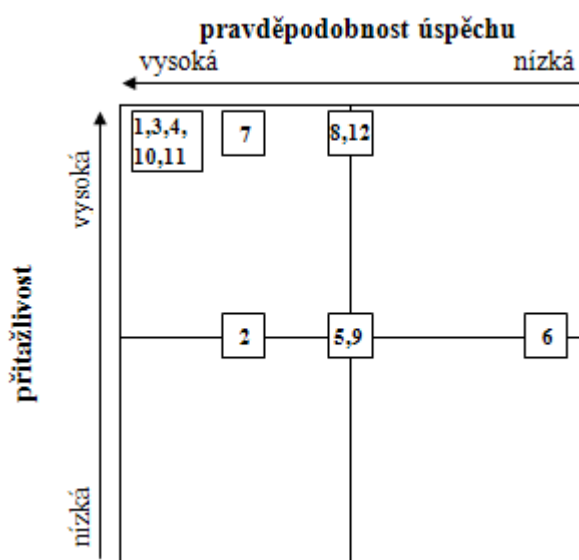
Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká
1. Růst počtu obyvatel					5	3		
2. Růst počtu VŠ vzděl. obyvatel				4			2	
3. Rostoucí počet domácností s PC					5	3		
4. Rostoucí počet příp. k internetu					5	3		
5. Rostoucí počet mobil. telefonů			3				2	
6. Růst úrokové míry	1						2	
7. Růst inflace				4		3		
8. Růst HDP			3			3		
9. Růst politické stability ČR			3				2	
10. Rozvoj smartbankingu					5	3		
11. Propojení distribučních sítí					5	3		
12. Nákup některé z bank k prodeji			3			3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí je provedeno v předcházející tabulce. Faktory jsou hodnoceny dle pravděpodobnosti úspěchu na pětistupňové škále (1 - nízká pravděpodobnost úspěchu, 5 – vysoká pravděpodobnost úspěchu) a pomocí míry přitažlivosti (3 - vysoká, 2 – průměrná, 1- nízká).

Pro lepší přehlednost a jednoznačné hodnocení jsem výsledky tabulky uspořádala do jednotlivých kvadrantů matice příležitostí. Levý horní kvadrant představuje výborné příležitosti a naopak pravý spodní kvadrant je tvořen nevýraznými příležitostmi.

Obrázek 29: Matice příležitostí



Zdroj: Vlastní zpracování

V levém horním kvadrantu, který představuje pro firmu nejlepší příležitosti, se nachází faktor č. 1, 3, a 4. Hodnocený faktor č. 1 je představován růstem počtu obyvatel. Růst počtu obyvatel má vysokou pravděpodobnost úspěchu a vysokou míru přitažlivosti. Z analýzy tedy vyplívá, že je vysoká pravděpodobnost, že daný jev nastane a pro banku je to příležitost představovaná možným nárůstem portfolia klientů. ČSOB by se proto i nadále měla soustředit na nabídku produktů pro všechny věkové skupiny počínaje dětskými spořicími účty, osobními účty pro mládež a studenty a účty pro střední věkovou skupinu a seniory. Faktor č. 3 představuje rostoucí počet domácností s PC - velká pravděpodobnost úspěchu a vysoká míra přitažlivosti. Rostoucí počet domácností s PC je pro banku velkou příležitostí z hlediska elektronické nabídky služeb a propojení informačních technologií a obsluhy účtu pomocí PC. Faktorem s velkou pravděpodobností úspěchu a vysokou mírou přitažlivosti je i rostoucí počet přípojek k internetu. Této příležitosti se dá využít možností nabízet produkty on-line. Klient si může sám prostřednictvím připojení k internetu na stránkách banky založit prostřednictvím nabídky libovolný finanční produkt, nemusí proto navštěvovat banku a může tak ušetřit čas a případně i náklady. Další ze skupiny nejlépe využitelných příležitostí v levém horním kvadrantu jsou faktory č. 10 a 11. Mají také vysokou pravděpodobnost úspěchu a vysokou míru přitažlivosti. Faktor č. 10 je zastoupen rozvojem smartbankingu tedy službou internetového bankovníctví v mobilním telefonu. Banka smartbanking nabízí a pokud ho bude i nadále rozvíjet, je to pro ni značná příležitost, jak zacílit i na mladší či náročnější klientelu v oblasti nových moderních

technologií. Příležitostí pro banku je také propojení distribučních sítí. Československá obchodní banka nabízí své produkty prostřednictvím poboček ČSOB, obchodních míst České pošty – Poštovní spořitelna a na finančních centrech ERA. Propojení těchto distribučních sítí by bance přineslo větší přehled o klientech, možnost lepší nabídky produktů klientům a snížení nákladů na provoz a správu nejednotných distribučních sítí.

Dalším faktorem v levém horním kvadrantu je faktor č. 7., který je představován růstem inflace. Růst inflace je z hlediska pravděpodobnosti úspěchu ohodnocen bodem 4 a má vysokou míru přitažlivosti. V případě růstu inflace lze předpokládat, že lidé budou u banky vkládat více peněz a porostou i objemy poskytnutých úvěrů.

Na hranici levého a pravého horního kvadrantu jsou faktory č. 8 a 12. Oba hodnocené faktory mají střední pravděpodobnost úspěchu ohodnocenou bodem 3 a vysokou míru přitažlivosti. Pro banku jsou tedy o něco málo významnější a méně využitelné než faktory předchozí. Faktor č. 8 je představován růstem HDP, který je pro banku příležitostí z hlediska růstu ekonomiky. Pokud se bude ekonomice dobře dařit a HDP poroste, budou do banky plynout větší vklady jak od fyzických osob tak od malých a středních firem i od korporátů a institucí. Porostou také investice těchto subjektů a rovněž si subjekty budou od bank i více půjčovat. Stejně jako růst HDP je v tabulce a matici ohodnocen i faktor č. 12, představovaný nákupem některé z bank k prodeji. Na českém bankovním trhu jsou nyní k prodeji tři banky: odnož RB ZUNO Bank, GE Money Bank a Citibank. Nákup jedné z bank může pro ČSOB představovat rozšíření klientského a produktového portfolia.

Na hraně levého horního a spodního kvadrantu se nachází faktor č. 2, který představuje růst počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Faktor je ohodnocen bodem 4 v rámci pravděpodobnosti úspěchu a je mu přiřazena průměrná míra přitažlivosti. Jelikož je faktor na hranici levého dolního kvadrantu, nevykazuje tak vysokou atraktivnost znamenající jasný úspěch jako faktory v levém horním kvadrantu.

Hodnocené faktory 5 a 9 představované rostoucím počtem mobilních telefonů a růstem politické stability České republiky mají průměrnou pravděpodobnost úspěchu a průměrnou míru přitažlivosti. Nachází se tedy ve středu všech čtyřech kvadrantů matice příležitostí. Faktor č. 6 v podobě růstu úrokové míry se nachází v pravé části matice na hranici pravého horního a dolního kvadrantu. Je ohodnocen nízkou pravděpodobností úspěchu a průměrnou mírou přitažlivosti.

Ohrožení

Vstup nových konkurentů na trh

Dle České národní banky se počet bank a poboček zahraničních bank neustále zvyšuje. Do budoucna se dá očekávat nárůst minimálně jednoho bankovního subjektu ročně. Vstup nových konkurentů na trh je pro banku ohrožením.

Růst rivality mezi konkurenty

Česká národní banka eviduje na bankovním trhu k 30. 6. 2015 celkem 46 bank a poboček zahraničních bank. Z hlediska velikosti jsou na trhu 4 velké banky: Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka a Unicredit bank. Konkurence ze stran konkurenčních bank je tedy vysoká.

Ohrožení formou substitutů

Ministerstvo průmyslu a obchodu eviduje přes padesát tisíc živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“. Mezi nejznámější nebankovní instituce patří: Provident, Home Credit, Cetelem, Cofidis, Profi Credit a Essox. Možnost nahrazení produktu substituty je významná a představuje pro banku ohrožení.

Růst vyjednávací síly zákazníků

Dalším možným ohrožením je růst vyjednávací síly zákazníků, Československá obchodní banka své klienty dělí do skupin Retail, SME a CORP. Všechny skupiny klientů mají značnou vyjednávací sílu.

Proměna nebankovních institucí na banky

Ohrožením pro banku je také možnost přeměny nebankovních institucí na banky, zvyšuje se tak konkurenční boj v bankovním sektoru.

Netransparentnost konkurentů z nebankovní oblasti

Řada nebankovních institucí má netransparentní strukturu i nabídku svých produktů. Banka tak nemá potřebné informace o své konkurenci a tento stav je pro ni ohrožením.

Nedostatečné zabezpečení ICT

Ohrožení pro banku představuje i nedostatečné zabezpečení informačních a komunikačních technologií. Jsou zde bezpečnostní rizika, ohrožení počítačovými zločinci tzv. hackery.

Konec platnosti smlouvy s Českou poštou

Velkým ohrožením pro banku je smlouva s Českou poštou, která byla uzavřena na dobu určitou a to do r. 2017. Pokud nebude smlouva s Českou poštou prodloužena, banka

přijde o 3 100 obchodních míst, lze tedy předpokládat pokles produkce i ztrátu velkého množství klientů, kteří využívali finančních služeb právě přes Českou poštu.

Převedení České pošty na franšizu

Ohrožení pro ČSOB představuje i zamýšlené převedení České pošty na franšizu, pokud dojde k převodu, není jisté, zda by pošta i nadále poskytovala finanční služby a spolupracovala s Československou obchodní bankou.

Příprava nového zákona o úvěrech

Jistou míru ohrožení pro banky všeobecně představuje příprava nového zákona o distribuci úvěrů pro spotřebitele, která by měla více dbát na ochranu spotřebitele, zpřísnit podmínky pro bankovní instituce. Oblast se týká komplexní právní úpravy poskytování a zprostředkování úvěru pro spotřebitele. Cílem je zlepšení podmínek pro výkon státního dohledu.

Nepřehledná regulace trhu

Ohrožením pro banku je i sílící nepřehledná regulace trhu. Se vstupem do Evropské unie vznikla celá řada institucí pro dohled a dozor nad trhem, regulace trhu se tak stala nepřehlednou.

Tabulka 32: Hodnocení faktorů pro identifikaci ohrožení firmy

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká
1. Vstup nových konkurentů na trh				4			2	
2. Růst rivality mezi konkurenty					5	3		
3. Ohrožení formou substitutů				4		3		
4. Růst vyjednávací síly zákazníků					5	3		
5. Proměna nebank. inst. na banky		2					2	
6. Netransparentnost konkurentů			3					1
7. Nedostatečné zabezpečení ICT			3			3		
8. Konec platnosti smlouvy s Č. Poš.					5	3		
9. Převedení Č. Pošty na franšizu					5	3		
10 Příprava nového zák. o úvěrech		2					2	
11. Nepřehledná regulace trhu				4			2	

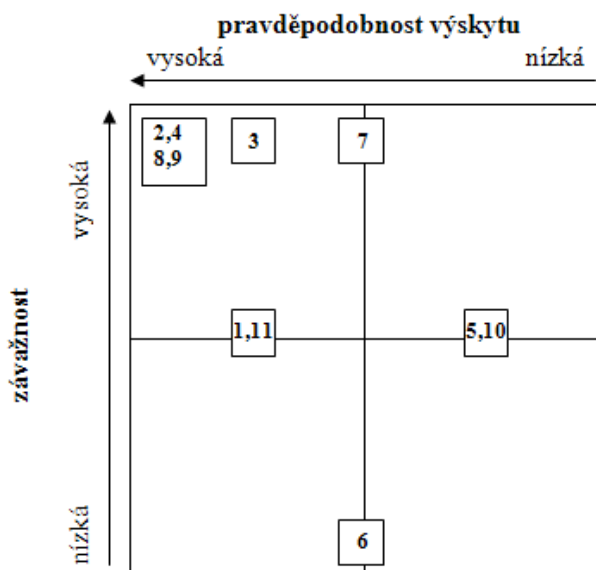
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení faktorů představující ohrožení pro firmu bylo provedeno na základě kritéria pravděpodobnosti výskytu a závažnosti vybraného faktoru. Pravděpodobnost výskytu je posuzována pětistupňovou hodnotící škálou (1 – nízká pravděpodobnost výskytu, 5 – vysoká pravděpodobnost výskytu). Míra závažnosti ohrožení je

posuzována následovně: 3 – vysoká míra závažnosti ohrožení, 2 – průměrná míra závažnosti ohrožení a 1 – nízká závažnost ohrožení.

Výsledky hodnocení faktorů pro identifikaci ohrožení firmy jsem pro lepší přehlednost zaznamenala do jednotlivých kvadrantů matice ohrožení. Levý horní kvadrant představuje pro firmu výrazné hrozby a naopak kvadrant vpravo dole tvoří málo závažná ohrožení.

Obrázek 30: Matice ohrožení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazné hrozby představuje v matici ohrožení levý horní kvadrant. V tomto kvadrantu se nacházejí faktory s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou závažnosti ohrožení. Nejvýraznější hrozby jsou tedy představovány faktorem č. 2, 4, 8, a 9. Faktor č. 2 je zastoupen růstem rivality mezi konkurenty. Česká národní banka eviduje na bankovním trhu 46 bank a poboček zahraničních bank z toho 4 bankovní subjekty hodnotí jako velké, mezi nimi je konkurence nejvyšší. Další hrozbu představuje faktor č. 4 a to růst vyjednávací síly zákazníků. ČSOB má tři segmenty zákazníků z oblasti Retail/SME/CORP – u všech těchto zmíněných vyjednávací síla roste, jelikož zákazník určuje, který bankovní subjekt si vybere. Tento faktor pro banku představuje ohrožení s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou závažnosti. Stejně ohodnocený je i faktor č. 8, konec platnosti smlouvy s Českou poštou. Smlouva s Českou poštou vyprší v roce 2017, a pokud nebude obnovena, ČSOB přijde o 3100 obchodních míst a lze tak předpokládat i pokles prodejů finančních produktů a pokles počtu klientů, kteří služeb využívali. Posledním faktorem s vysokou závažností a vysokou pravděpodobností

výskytu je převedení České pošty na franšizu. Zamýšlené převedení České pošty na franšizu by pro banku mělo stejné následky jako vypršení smlouvy s Českou poštou. Méně významným ohrožením nacházejícím se v levém horním kvadrantu je ohrožení formou substitutů. Ministerstvo průmyslu a obchodu eviduje přes 50 tisíc živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“. Bankovní produkty tedy mohou klienti nahradit produkty od nebankovních institucí či živnostníků.

Na hranici levého a pravého horního kvadrantu se nachází faktor č. 7 – nedostatečné zabezpečení informačních a komunikačních technologií, které má vysokou míru závažnosti ohrožení a průměrnou pravděpodobnost výskytu. Tyto faktory tedy banku bezprostředně neparalyzují, ale nelze je podcenit vzhledem k budoucímu vývoji.

Faktory č. 1 a 11 jsou na hranici levého horního a spodního kvadrantu, mají průměrnou míru závažnosti ohrožení a nižší pravděpodobnost výskytu než faktory v levém horním kvadrantu. Vstup nových konkurentů na trh je tedy pravděpodobný, ale není pro banku příliš závažným ohrožením, vzhledem k tomu, že se dle České národní banky počet bankovních subjektů v posledních letech rozrůstal v průměru o jeden subjekt ročně. Stejně hodnocení má i ohrožení v podobě nepřehledné regulace trhu.

Faktory 5 a 10 – proměna nebankovních institucí na banky a příprava nového zákona o úvěrech se nacházejí na pravé straně na hranici horního a spodního kvadrantu, tudíž nepředstavují pro banku příliš podstatná ohrožení.

Poslední hodnocený faktor v rámci ohrožení pro banku představuje netransparentnost konkurentů. Netransparentnost konkurentů má nízkou míru závažnosti ohrožení a průměrnou pravděpodobnost výskytu.

6.2 Silné a slabé stránky firmy (SW)

Podkladem pro zjištění silných a slabých stránek firmy jsou vybrané ukazatele finanční analýzy a jednotlivé charakteristiky firmy podložené číselnými údaji. Vybrané faktory jsou hodnoceny z hlediska výkonnosti a míry závažnosti daného faktoru.

Silné stránky

Nabídka osobních účtů

Ze srovnání nabídky osobních účtů Československé obchodní banky a jejích největších konkurentů, které je provedené v tabulce „Produkty osobních účtů a poplatky za vedení

účtů ČSOB a hlavních konkurentů“ vyplývá, že ČSOB má nabídku osobních účtů nejširší v rámci šetřených bank.

Nabídka firemních účtů

Dle výsledků z tabulky „Produkty firemních účtů ČSOB a hlavních konkurentů“ je zřetelné, že v rámci firemních účtů má banka tyto produkty konkurenceschopné a srovnatelné s nabídkou konkurence.

Počet a výkonnost zaměstnanců

Dlouhodobě počet zaměstnanců klesá a zvyšuje se počet poboček. V roce 2010 připadalo na pobočku zhruba 25 zaměstnanců a o čtyři roky později v roce 2014 už je počet zaměstnanců připadajících na pobočku 23. Výkonnost zaměstnanců se tedy zvyšuje.

Počet poboček a obchodních míst

Československá obchodní banka se řadí k bankám s největším počtem poboček a obchodních míst. Počet poboček banky v poměru k počtům poboček konkurence je zaznamenán v tabulce „Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí“.

3 distribuční sítě (ČSOB, PS na poštách, ERA finanční centra)

Československá obchodní banka má tři distribuční sítě. První distribuční síť představují pobočky ČSOB, další sítě jsou obchodní místa Poštovní spořitelny na poštách a poslední distribuční síť je tvořena prostřednictvím ERA finančních center. V souhrnu pak distribuční síť tvoří 243 poboček ČSOB, 76 ERA finančních center a 3 100 obchodních míst České pošty.

Spolupráce s Českou poštou

Klíčovou silnou stránkou banky je spolupráce s Českou poštou. ČSOB je jedinou bankou, která má uzavřenou smlouvu s Českou poštou a může tak prostřednictvím České pošty poskytovat své finanční služby. Nově ČSOB České poště dodává i platební terminály ve výhradním zastoupení.

Postavení na trhu

Dle České národní banky se Československá obchodní banka řadí mezi tzv. velkou čtyřku – mezi čtyři největší banky na českém bankovním trhu. Postavení banky na trhu dokládá i šetření konkurenčního postavení Československé obchodní banky, České spořitelny, Komerční banky a UniCredit Bank provedené v rámci Porterova modelu pěti sil.

Počet bankomatů

Československá obchodní banka je druhou bankou na českém trhu s největším počtem bankomatů. Porovnání počtu bankomatů je uvedeno v tabulce „Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí“.

Goodwill podniku

Vzhledem k pozici Československé obchodní banky mezi čtyřmi nejsilnějšími bankovními domy na trhu lze v otázce dobrého jména, jakožto nehmotného aktiva představujícího konkurenční výhodu, jednoznačně vymezit tento faktor jako jednu z významných silných stránek.

Výše bilanční sumy

Silnou stránkou banky je i výše bilanční sumy. V roce 2014 vykázala banka bilanční sumu ve výši 865 639 mil. Kč, což je třetí nejvyšší vykázaná bilanční suma v rámci českého bankovního sektoru. Přehled bilančních sum jednotlivých bank je uveden v tabulce „Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí“.

Výše čistého zisku

Československá obchodní banka se řadí k nejziskovějším bankám na českém trhu. S výší čistého zisku 13 621 mil. Kč je po České spořitelně druhou nejziskovější bankou. Přehled čistých zisků jednotlivých bank se nachází v tabulce „Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí“.

Objem depozit

Mezi silné stránky ČSOB se řadí i objem depozit. Banka dosahuje třetího nejvyššího objemu depozit na českém bankovním trhu. V roce 2014 objem depozit činil 599 143 mil. Kč.

Rostoucí výnosy z poplatků a provizí

V rámci sledovaného období 2010 – 2014 banka každoročně vykazuje rostoucí výnosy z poplatků a provizí. V roce 2010 tyto výnosy činily 7 164 mil. Kč a v roce 2014 vzrostly na 8 203 mil. Kč.

Objem úvěrů

Československá obchodní banka dosahuje vysokých objemů úvěrů. Při porovnání objemu úvěrů s konkurencí se ČSOB řadí na druhou pozici v rámci českého bankovního trhu a blíží se pozici první.

Slabé stránky

Vysoké poplatky za vedení osobních účtů

Dle sazebníků Československé obchodní banky a konkurenčních bank jsem do tabulky „Produkty osobních účtů a poplatky za vedení účtů ČSOB a hlavních konkurentů“ zpracovala porovnání poplatků za vedení účtů jednotlivých bank a došla jsem k závěru, že ČSOB u nabízených produktů má vysoké poplatky za vedení osobních účtů.

Fluktuace zaměstnanců

Interní materiály banky dokládají poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je slabou stránkou banky, jelikož rostou náklady na přijímání a zaškolování nových zaměstnanců, a výměna pracovníků má negativní dopad i na chod jednotlivých poboček a důvěru klientů v banku.

Pokles počtu klientů

V rámci sledovaného období dochází od roku 2011 k výraznému poklesu počtu klientů. V roce 2011 banka měla 3 096 tis. klientů, pro rok 2014 se počet klientů snížil na 2 908 tis. Vývoj počtu klientů je zachycen v tabulce „Počet klientů, zaměstnanců, obchodních míst a ATM 2010 – 2014“.

Úrokové výnosy

Vývoj úrokových výnosů dokládá tabulka „Výnosy Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč“. Z dlouhodobého hlediska je vývoj úrokových výnosů klesající, proto se úrokové výnosy řadí do slabých stránek banky.

Rostoucí náklady na zaměstnance

Náklady na zaměstnance v roce 2010 činily 5 075 mil. Kč. V rámci sledovaného období mají náklady na zaměstnance rostoucí trend a v roce 2014 dosahují 5 877 mil. Kč. Vývoj nákladů je popsán v tabulce „Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč“.

Transparentnost obchodních značek (ČSOB, PS, ERA)

Československá obchodní banka vystupuje na trhu pod třemi obchodními značkami (ČSOB, PS, ERA). Pro celou řadu klientů je toto uspořádání netransparentní a neví, pod kterou banku spadají, zda mají ČSOB, PS nebo ERU. Klienti nemají přehled o tom, že všechny tři obchodní značky spadají pod Československou obchodní banku.

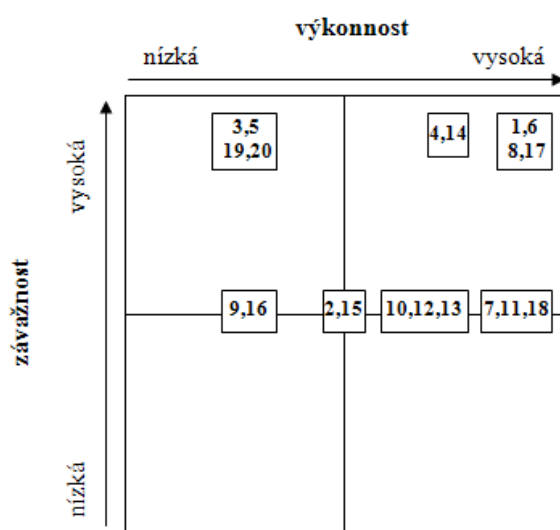
Tabulka 33: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy

Hodnocené faktory	Výkonnost faktoru					Míra závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	prům.	nízká
1. Nabídka osobních účtů					5	3		
2. Nabídka firemních účtů			3				2	
3. Vysoké popl. za vedení os. úč.		2				3		
4. Počet a výkonnost zam.				4		3		
5. Stálost zaměstnanců		2				3		
6. Počet poboček a obch. míst					5	3		
7. 3 distribuční sítě					5		2	
8. Spolupráce s ČP					5	3		
9. Růst počtu klientů		2					2	
10. Postavení na trhu				4			2	
11. Počet bankomatů					5		2	
12. Goodwill podniku				4			2	
13. Bilanční suma				4			2	
14. Čistý zisk				4		3		
15. Objem depozit			3				2	
16. Úrokové výnosy		2					2	
17. Výnosy z popl. a provizí					5	3		
18. Objem úvěrů					5		2	
19. Náklady na zaměstnance		2				3		
20. Transparentnost obch. značek		2				3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení faktorů silných a slabých stránek byla použita pětistupňová škála výkonnosti faktoru a třístupňová škála míry závažnosti. Výkonnost faktoru je hodnocena následovně: 1- nízká výkonnost faktoru, 5 – vysoká výkonnost faktoru. Míra závažnosti je 3 - vysoká, 2 - průměrná, nebo 1 – nízká.

Obrázek 31: Matice silných a slabých stránek



Zdroj: Vlastní zpracování

Po ohodnocení faktorů v tabulce jsem pro lepší srovnání tyto faktory zaznamenala do jednotlivých kvadrantů matice silných a slabých stránek na předcházejícím obrázku.

V levém horním kvadrantu jsou umístěny faktory, které mají vysokou důležitost a je potřeba je výkonnostně posílit, jsou slabými stránkami firmy. Pro Československou obchodní banku jsou to faktory č. 3, 5, 19 a 20. Faktor č. 3 představují vysoké poplatky za vedení osobních účtů. Nízká výkonnost faktoru by se mohla zvýšit snížením těchto poplatků. Produkty by se tak staly konkurenceschopnější a banka by mohla slabou stránku proměnit na silnou. Dalším faktorem vhodným k posílení je stálost zaměstnanců. V rámci banky je vysoká fluktuace pracovníků, které by bylo vhodné zamezit. Zbývající dvěma faktory s vysokou závažností a nízkou výkonností jsou náklady na zaměstnance a transparentnost obchodních značek. Rostoucí náklady na zaměstnance by se mohly snížit v případě snížení fluktuace zaměstnanců. Vhodné by také bylo posílit transparentnost obchodních značek, což by vedlo k posílení povědomí o bance. Možným řešením by bylo sloučení obchodních značek pod jednu silnou obchodní značku zastupující celou banku.

Nejdůležitější faktory pro prosperitu podniku jsou v rámci matice silných a slabých stránek umístěny v pravém horním kvadrantu. Nezbytné soustředit se na udržení pozice je potřeba u faktorů č. 1, 6, 8, a 17. Banka by si tedy měla udržet pozici v nabídce osobních účtů, jelikož tato položka tvoří největší část jejich příjmů a je její silnou stránkou. Faktor č. 6 je zastoupen počtem poboček a obchodních míst v této oblasti banka také dosahuje výborných výsledků a je potřeba si danou pozici udržet. Zbývající faktory 8 a 17 jsou spolupráce s Českou poštou a rostoucí výnosy z poplatků a provizí. V zájmu banky je si udržet spolupráci s Českou poštou. Banka by měla vynaložit veškeré úsilí, aby byla smlouva o spolupráci s Českou poštou prodloužena, jelikož právě tento faktor má vysokou závažnost i výkonnost a tvoří jednu z nejsilnějších stránek banky. Ohledně faktoru poplatků a provizí je vhodné udržet rostoucí trend i do dalších období, jelikož právě výnos z poplatků a provizí tvoří největší část příjmů banky. Dalšími faktory z pravého horního kvadrantu s vysokou závažností a výkonností jsou faktory počet a výkonnost zaměstnanců a čistý zisk. Počet a výkonnost zaměstnanců lze udržet prostřednictvím motivace, benefitů a také díky průběžnému školení pracovníků. Stejně tak by si banka měla udržet a nejlépe zvyšovat hodnotu čistého zisku.

Na hranici levého horního a dolního kvadrantu se nachází faktory růst počtu klientů a úrokové výnosy. Levý dolní kvadrant, se kterým faktory hraničí, obsahuje nepříliš důležité faktory pro podnikání. Tyto faktory nejsou pro budoucnost banky tak prioritní jako faktory v pravém horním kvadrantu. Přesto je ale důležité tyto faktory neopomíjet, jelikož růst počtu klientů by minimálně měl zůstat konstantní a v zájmu banky by bylo vhodné výkonnost tohoto faktoru zvýšit, aby počet klientů rostl. Žádoucí pro banku je i zvýšit výkonnost faktoru úrokové výnosy.

Na středu matice se nacházejí faktory s průměrnou závažností a průměrnou výkonností. Těmito faktory jsou nabídka firemních účtů a objem depozit.

Na hranici pravého horního a dolního kvadrantu jsou faktory č. 7, 11, a 18. Pravý horní kvadrant obsahuje nejdůležitější faktory a pravý dolní kvadrant obsahuje faktory nízké důležitosti. Hodnocené faktory počet bankomatů, počet úvěrů a 3 distribuční sítě mají vysokou výkonnost a průměrnou míru závažnosti.

Dalšími faktory s poměrně vysokou výkonností a průměrnou závažností jsou postavení banky na trhu, goodwill podniku a výše bilanční sumy. V těchto oblastech banka dosahuje výborných výsledků, ale nejsou pro ni nejdůležitějšími faktory.

6.2.1 Identifikace silných a slabých stránek

Matice silných a slabých stránek zkoumaného subjektu na obrázku č. 31 jasně identifikovala nejmarkantnější rozdíly v závažnosti a výkonnosti sledovaných faktorů. Souhrnné výsledky pro faktory, u nichž je vysoká závažnost i výkonnost, přehledně demonstruje tabulka č. 34 a jsou považovány za silné stránky zkoumaného subjektu. Vzhledem k rozsahu práce abstrahuji od faktorů, které svou hodnotou nepřesáhly střední hodnoty závažnosti a výkonnosti, neboť nemohou být díky svým charakteristikám považovány za faktory posilující pozici subjektu na trhu.

Tabulka 34: Silné stránky firmy

Silné stránky firmy	
1.	Nabídka osobních účtů
	V rámci srovnání nabídky osobních účtů Československé obchodní banky a šetřených konkurentů z tzv. velké čtyřky vyplývá, že ČSOB má nejširší portfolio osobních účtů.

2. Počet poboček a obchodních míst	Československá obchodní banka se řadí k bankám s největším počtem poboček a obchodních míst. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na pobočkách dvou prodejních sítí ČSOB (235 poboček) a Poštovní spořitelny, vystupující pod značkou ERA (74 poboček).
3. Spolupráce s Českou poštou	Velkou konkurenční výhodou je obsluha klientů banky na obchodních místech České pošty. Počet obch. míst České pošty je cca 3100 míst. Na 150 vybraných poštách pak klient nalezne specializované bankovní přepážky, kde kromě standartních produktů může klient uzavřít úvěry či podílové fondy.
4. Rostoucí výnosy z poplatků a provizí	V rámci sledovaného období 2010 – 2014 banka každoročně vykazuje rostoucí výnosy z poplatků a provizí. V roce 2010 tyto výnosy činily 7 164 mil. Kč a v roce 2014 vzrostly na 8 203 mil. Kč.
5. Výše čistého zisku	ČSOB je druhou nejziskovější bankou na českém trhu. K 31. 12. 2014 vykazovala výši čistého zisku 13,6 mld. Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrnné výsledky pro faktory, u nichž je vysoká závažnost, ale nízká výkonnost jsou zobrazeny v tabulce č. 35 a jsou považovány za slabé stránky zkoumaného subjektu.

Tabulka 35: Slabé stránky firmy

Slabé stránky firmy	
1. Vysoké poplatky za vedení osobních účtů	V porovnání s nabídkou produktů a služeb konkurenčních bank nabízí ČSOB vedení osobních účtů za vyšší poplatky. Hlavní konkurenti banky z tzv. velké čtyřky a řada nových nízkonákladových bank má ve svém portfoliu totožné nebo obdobné produkty buď zcela zdarma, či za zvýhodněné vedení v rámci různých balíčků.

2. Fluktuace zaměstnanců	Interní materiály banky dokládají poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je slabou stránkou banky, jelikož rostou náklady na přijímání a zaškolování nových zaměstnanců, a výměna pracovníků má negativní dopad i na chod jednotlivých poboček a důvěru klientů v banku.
3. Rostoucí náklady na zaměstnance	Náklady na zaměstnance v roce 2010 činily 5 075 mil. Kč. V rámci sledovaného období mají náklady na zaměstnance rostoucí trend a v roce 2014 dosahují 5 877 mil. Kč. Vývoj nákladů je popsán v tabulce „Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč“.
4. Transparentnost obchodních značek	Československá obchodní banka vystupuje na trhu pod třemi obchodními značkami (ČSOB, PS, ERA). Pro celou řadu klientů je toto uspořádání netransparentní a neví, pod kterou banku spadají, zda mají ČSOB, PS nebo ERU. Klienti nemají přehled o tom, že všechny tři obchodní značky spadají pod Československou obchodní banku.

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Identifikace příležitostí a hrozeb

Vzhledem k cíli této práce uvádím identifikované příležitosti a hrozby pro zkoumaný subjekt separátně v samostatné kapitole, kde se jednotlivým faktorům věnuji podrobněji. Příležitosti a ohrožení byly definovány v kapitole 6.1, přičemž následující výčet faktorů vychází z hodnocení matic příležitostí a ohrožení graficky zpracovaných v téže kapitole.

Tabulka 36: Příležitosti pro firmu

Příležitosti pro firmu	
1.	Růst počtu obyvatel
	Růst počtu obyvatel je pro banku příležitostí z hlediska možnosti nárůstu jejího klientského portfolia. Banka by měla této příležitosti využít a zaměřit svou nabídku produktů na klienty všech věkových skupin. Je důležité stále získávat nové klienty už od útlého věku počínaje dětskými spořicími účty a speciálními konty pro nově narozené. Důležité také je tyto klienty udržet a postupovat v nabídce osobních účtů pro mládež a studenty a později nabízet finanční produkty pro střední věkovou skupinu a seniory.
2.	Rostoucí počet domácností s PC
	V dnešní době je už téměř každá domácnost vybavena pevným počítačem nebo notebookem. Pro banku je to impulz k využití příležitosti na tuto situaci reagovat vývojem nových technologií, aplikací a elektronickou nabídkou služeb. Propojit tak informační technologie s obsluhou například osobního účtu či jiných finančních produktů.
3.	Rostoucí počet přípojek k internetu
	Rostoucí počet přípojek k internetu představuje pro banku příležitost prodávat své finanční produkty on-line. Mnoho klientů dává přednost vybrat si finanční produkt z pohodlí domova s možností vše si v klidu rozmyslet, před nutností návštěvy některé z poboček. Banka by proto měla příležitosti využít a nastavit uživatelsky příjemné prostředí pro své klienty prostřednictvím možnosti sjednání on-line produktů na svých stránkách.

4.	Rozvoj smartbankingu
	Data z Českého statistického úřadu dokládají rychlý nárůst počtu mobilních telefonů. Příležitostí tedy pro banku je zaměřit se na rozvoj smartbankingu. Smartbanking je jednoduchá bankovní aplikace pro telefony a tablety. Banka se tak může zaměřit na mladší skupinu klientů či na klienty technologicky náročné.
5.	Propojení distribučních sítí
	Československá obchodní banka má celkem 3 distribuční sítě, které jsou představovány pobočkami ČSOB, obchodními místy České pošty v rámci Poštovní spořitelny a ERA finančními centry. Propojení těchto distribučních sítí a jejich sloučení pod jednu značku by posílilo povědomí o značce a především bance, zjednodušila by se orientace klientů a vzniklo by silné zázemí pro budoucí rozvoj banky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Ohrožení pro firmu

Ohrožení pro firmu	
1.	Růst rivality mezi konkurenty
	Dle České národní banky vystupuje na českém bankovním trhu k červenci aktuálního roku 2015 celkem 46 bank a poboček zahraničních bank. Z toho čtyři banky jsou klasifikovány jako velké. Je evidován i nárůst středně velkých bank. Na trhu tedy roste rivalita mezi konkurenty, která pro banku představuje ohrožení s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou ohrožení.
2.	Růst vyjednávací síly zákazníků
	Banky mají proklientský přístup, tzn. jsou orientovány na zákazníka, zákazník určuje, který bankovní subjekt si vybere, tudíž má i velkou vyjednávací sílu. Klient rozhoduje, za které služby a kolik bude platit, jaký si vybere finanční produkt a ústav. Pokud si banka chce klienta udržet je těmito tlaky vyjednávací síly zákazníka ovlivňována a ohrožována.

3.	Konec platnosti smlouvy s Českou poštou
	<p>Smlouva o spolupráci Poštovní spořitelny s Českou poštou končí v roce 2017. Konec a neprodloužení smlouvy je pro banku ohrožením v podobě ztráty 3100 obchodních míst, tedy jednoho ze třech distribučních kanálů, dále představuje snížení objemu prodejů i počtu klientů. Na pobočkách pošty totiž lze zříditi a obsluhovat většina produktů a služeb, které Era nabízí. Jedná se o osobní a firemní účty, kreditní karty, povolená přečerpání, půjčky, pojištění ČSOB pojišťovny a nově i investiční fondy. V rámci pošt je na území ČR vedeno i 150 specializovaných bankovních přepážek.</p>
4.	Převedení České pošty na franšizu
	<p>Dalším rizikovým faktorem je zamýšlené převedení České pošty na franšizu. V případě převedení podniku na franšizu není jisté, jakou konečnou podobu bude franchising mít a jestli provozovatelé pošt budou nebo nebudou provádět poskytování finančních služeb.</p>
5.	Ohrožení formou substitutů
	<p>Dle Ministerstva průmyslu a obchodu je evidováno přes padesát tisíc živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“. Mezi nejznámější nebankovní instituce patří: Provident, Home Credit, Cetelem, Cofidis, Profi Credit a Essox. Možnost nahrazení bankovního produktu substituty je významná a představuje pro banku ohrožení, jelikož podmínky poskytování úvěrů u bank jsou administrativně náročnější a klient musí splňovat vyšší požadavky pro poskytnutí úvěru, než je tomu u nebankovních institucí. Také časová náročnost poskytnutí úvěru u bank je vyšší než u nebankovních institucí.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Návrh na řešení vzniklé situace

Využití příležitostí

Rostoucí počet obyvatel je pro banku velice příznivým faktorem, jelikož se může rozrůstat její klientské portfolio. Je důležité podchytit a sledovat dle vnitřního informačního systému stav stávajících klientů, žádat po nich reference a průběžně provádět akvizice. Rostoucí počet obyvatel, zejména ve věkové skupině 0 – 14 let a nově narození, jsou pro banku signálem k vytvoření specializovaných produktů pro děti a mládež. Považuji za vhodné tyto klienty získávat již v útlém věku a udržet je pokud možno po celý jejich život. Postupně na nich provést křížový prodej, nabídnout jim i pokročilé produkty a zabránit jejich odchodovosti. Navrhuji proto bance zjistit požadavky, potřeby a přání rodičů nezletilých dětí a mládeže, a dle zjištěných výsledků jim „ušít“ produkt přímo na míru. Doporučuji uvést na trh kampaň zacílenou na děti a mládež, která by podnítila zájem veřejnosti o nabídku těchto produktů. Vhodné by bylo takto podpořit i prodej Studentského konta a již existujícího Dětského konta Sluně, které má nízkou prodejnost. Návrh kampaně a rozpočet je zpracován v příloze č. 8. Navrhuji bance, aby Dětské konto Sluně zviditelnila a zdůraznila, že v rámci produktu je možnost získat zvýhodněné úrazové pojištění dítěte či možnost spoření s 1,5 % úrokovou sazbou. U Studentského konta pak veřejnost seznámit s tím, že si studenti mohou v rámci účtu zřídit povolené přečerpání či kreditní kartu až do výše 20 000 Kč bez dokládání příjmu. Doporučuji zvýšit bodové hodnocení pracovníků za prodej dětských a studentských účtů, aby byli lépe motivováni produkty aktivně nabízet. V současné době obdrží pracovníci v rámci produkce nejvíce bodů za uzavření úvěru či Aktivního konta. Kampaň doporučuji doplnit soutěží, ze které by banka získala potřebné informace o potenciálních klientech a jelikož se jedná o děti a mládež, tak i o jejich zákonných zástupcích. Příležitostí pro banku je také tzv. vítání občánků v jednotlivých městech a obcích, či slavnostní předávání maturitních vysvědčení a výučních listů. Při této příležitosti doporučuji oslovit potenciální klienty s nabídkou uzavření produktu se symbolickým vkladem od banky, například ve výši 200 Kč a vše doplnit nabídkou výhodného úrazového pojištění k Dětskému kontu Sluně s měsíčním poplatkem 15 Kč.

Rostoucí počet domácností s osobním počítačem a připojením k internetu představuje pro banku příležitost v podobě online prodeje s využitím alternativních distribučních

kanálů. To je pro banku jednou z možností, jak snížit pobočkové náklady a zvýšit své prodeje. Doporučuji proto zaměřit se na oblast online prodeje a dát klientům prostor, aby si mohli z pohodlí domova sami prostřednictvím internetové nabídky založit zvolený finanční produkt včetně úvěrů a hypoték, bez návštěvy pobočky. Služby elektronického bankovníctví a online prodeje doporučuji spojit i s možností personifikace. V rámci personifikace by měl klient možnost nastavit si vzhled a prostředí svého uživatelského účtu v elektronickém bankovníctví a zvolit si, co chce na stránce vidět a co skrýt. Na úvodní stránce svého bankovníctví by si pak klient například zvolil, že chce sledovat investiční produkty, které u banky vlastní, novinky ohledně vývoje trhů či nové nabídky investičních produktů banky. Rostoucí počet domácností s připojením k internetu a rostoucí počet uživatelů elektronického bankovníctví vytváří prostor pro rozvoj virtuálních bankéřů tzv. videobankéřů a dále pro vznik a rozvoj virtuálních poboček, kam by se klienti přihlašovali prostřednictvím osobních počítačů, notebooků či tabletů. Klienti by tak měli možnost samostatně si nastavit parametry svých finančních produktů z domova. V rámci služby virtuálního bankéře doporučuji bance, aby klientům umožnila posílat prostřednictvím speciálního panelu dokumenty a soubory bez nutné návštěvy pobočky. Doporučuji bance zvážit provoz videobankéře nonstop, jelikož část klientů dlouhodobě pobývá nebo pracuje v zahraničí. Dochází tak ke kolizi časových pásem a provoz 9.00 - 20.00 hodin pouze v pracovní dny nemusí být dostačující. V zahraničí je nonstop provoz videobankéřů běžnou praxí. Bylo by vhodné, aby banka klientům, kteří se opakovaně s videobankéřem spojí, umožnila při každém dalším spojení přesměrování na tutéž osobu. V současné době může videobankéře provozovat kterýkoliv pracovník. Pro větší efektivnost a odbornost doporučuji na každé pobočce stanovit jednoho pracovníka, který by se touto činností zabýval a byl pravidelně školen. Tato služba je mezi klienty banky málo známá, proto navrhuji na ni upozornit na hlavní stránce elektronického bankovníctví a dále pak klienty s nabídkou této služby aktivně oslovovat prostřednictvím Call centra. Navrhuji bance i rozvoj tzv. virtuálních poboček, v rámci kterých by klienti mohli své záležitosti vyřizovat z domova, mimo pracovní dobu, jednoduše, rychle, bezpečně a kompletně se svým bankéřem. Pozornost by banka měla věnovat také využívání sociálních sítí, které se v dnešní době těší velké oblibě uživatelů. Je to pro banku jedna z cest, jak se dostat blíže ke klientovi a získat o něm potřebné informace. Navrhuji bance vyvinout v rámci sociálních sítí aplikaci, kde by například jednou měsíčně probíhala anketa, v rámci které by se stávající i potenciální klientela

vyjadřovala ke spokojenosti a případným požadavkům na produkty banky. K účasti v anketě by byli uživatelé sítě motivováni možností získání akčních nabídek produktů a dárků, které by si vyzvedávali přímo na pobočce, kde by měli pracovníci banky příležitost klienta oslovit a obchod uzavřít.

Další příležitostí je díky rostoucímu počtu mobilních telefonů na obyvatele rozvoj mobilního bankovníctví tzv. smartbankingu. Zaměření se na rozvoj smartbankingu umožní bance získat mladší skupinu klientů, ale i klienty náročné na moderní trendy a nové technologie. Prostřednictvím smartbankingu by tak byl možný přístup například do aplikace pojištění, které by si klient mohl zařídit online kdykoliv a nebyl by tak omezen otevírací dobou poboček. V současnosti jsou u nás funkce mobilního bankovníctví oproti zahraničí stále omezené. Doporučuji bance, aby se v rámci rozvoje smartbankingu ptala klientů, o které inovace by měli zájem. Navrhuji bance zvážit zavedení služby mobilního bankovníctví, která klientovi umožňuje předvolit výběr z bankomatu a případně i hodnotu bankovek. Služba v zahraničí probíhá tak, že klient obdrží časový kód a ten zadá do bankomatu. Rozšíření služeb smartbankingu by jistě přinesly také jiné bezkontaktní způsoby placení, podobně jako je tomu například s Google Wallet. Další možností je přihlašování do mobilního bankovníctví pomocí otisku prstu, které konkurenční banky hojně zavádějí.

Svou tržní pozici by banka mohla posílit využitím příležitosti propojení distribučních sítí. Československá obchodní banka má v současné době 3 distribuční sítě a vystupuje pod třemi obchodními značkami (ČSOB, PS, ERA). Propojením těchto distribučních sítí a sloučením značek by banka snížila své provozní náklady, zvýšila povědomí klientů o jednotné obchodní značce a upevnila tak svou pozici na trhu. Klienti jednotlivých obchodních značek by pak mohli být obslouženi na kterékoliv pobočce banky.

Eliminace či odstranění ohrožení

Jedním z kritických faktorů ohrožení banky je růst rivality mezi konkurenty. Dle České národní banky vystupuje na českém bankovním trhu celkem 46 bank a poboček zahraničních bank. Z tohoto počtu jsou čtyři banky klasifikovány jako velké a roste i počet středně velkých bank. Všechny tyto subjekty se dělí o jeden trh, tudíž je nezbytné neustále sledovat kroky konkurence a provádět průzkum trhu. Banka by měla své služby a produkty neustále inovovat. Informace pak bance poslouží k možnému zlepšení nabízených služeb či portfolia produktů. Je nutné sledovat konkurenci a udržovat s ní tempo, jelikož bankovní produkty jsou téměř identické a dají se snadno

nahradit či okopírovat konkurencí. V rámci srovnání Československé obchodní banky s konkurenčními bankami vyplynulo, že banka dosahuje dobrých výsledků v objemu úvěrů (druhá pozice na trhu), ale měla by se zlepšit v objemu depozit, ve kterých se umísťuje až na třetí příčce za Českou spořitelnou a Komerční bankou. Objem depozit by banka mohla zvýšit prostřednictvím jednorázové akce na osobní účty, kdy by nabízela po nějaký čas např. 6 měsíců vedení ČSOB Konta zdarma či nabízela vyšší úrokovou sazbu na spořicíh účtech. V rámci srovnání produktů běžných účtů Československé obchodní banky a jejích největších konkurentů bylo zjištěno, že banka má u ČSOB Konta a Aktivního konta vysoké poplatky za vedení účtu. Doporučuji proto tyto poplatky snížit, přičemž v mém konkrétním návrhu snížení poplatků vycházím z odhadu počtu klientů přiřazených jednotlivým produktům ČSOB dle výstupů z řízeného rozhovoru s pracovníkem sekce Platebního komfortu pro soukromou klientelu Tomášem Kynclem (viz Příloha č. 9).

Návrh na snížení poplatků za vedení Konta a Aktivního konta

U Československé obchodní banky a. s. v posledních letech dochází k výraznému poklesu počtu klientů. Banka je ohrožována konkurencí a vyjednávací silou zákazníků. Na základě porovnání poplatků za vedení osobních účtů Československou obchodní bankou a konkurenčními bankami, navrhuji bance snížit poplatek za vedení účtu u Konta a Aktivního konta, jelikož tyto dva účty mají v rámci nabídky osobních účtů nejvyšší zastoupení. V prvním návrhu jsou zpracovány dopady snížení poplatků u výše zmíněných účtů o 20 % a ve druhém o 10 %. Poplatky za vedení ostatních účtů jsou nezměněny. Při výpočtech vycházím z počtu klientů uvedených ve výroční zprávě banky, aktuálního sazebníku banky a z výsledků řízeného rozhovoru.

Tabulka 38: Přehled účtů a aktuálních poplatků za jejich vedení

	Konto	Aktivní konto	Plus konto	Exkluzivní konto	Běžný devizový účet
Měsíční poplatek za vedení účtu	55 Kč	95 Kč	99 Kč	400 Kč	25 Kč
Poplatek za vedení účtu za rok	660 Kč	1 140 Kč	1 188 Kč	4 800 Kč	300 Kč
Zastoupení klientů v %	30%	47%	5%	10%	8%
Počet klientů s osobními účty	697 920	1 093 408	116 320	232 640	186 112
Roční výnos banky v Kč	460 627 200	1 246 485 120	138 188 160	1 116 672 000	55 833 600

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy č. 9, výroční zprávy ČSOB 2014 a aktuálního sazebníku

V případě produktu Plus konto, který je nastaven na limitní výši příchozí platby, kdy je od pravidelné příchozí částky 15 000,- Kč/měsíc poskytován zdarma, jsou hodnoty v tabulce kalkulovány pro situaci nedosažení limitní výše.

Exkluzivní konto je při aktivech nad 1 000 000,- Kč poskytováno také zdarma. Kalkulované hodnoty v tabulce odpovídají situaci nedosažení limitní výše.

Počet klientů s osobními účty celkem: 2 326 400 klientů

Roční výnos banky při aktuálních poplatcích za vedení účtů je **3 017 806 080 Kč**.

Tabulka 39: Návrh na snížení poplatků u Konta a Aktivního konta o 20%

	Konto	Aktivní konto	Plus konto	Exkluzivní konto	Běžný devizový účet
Měsíční poplatek za vedení účtu	44 Kč	76 Kč	99 Kč	400 Kč	25 Kč
Poplatek za vedení účtu/rok	528 Kč	912 Kč	1 188 Kč	4 800 Kč	300 Kč
Roční výnos banky v Kč	368 501 760	997 188 096	138 188 160	1 116 672 000	55 833 600

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční poplatek za vedení Konta je dle návrhu snížen o 20 % z 55 Kč na 44 Kč. Navrhovaná cena za vedení Aktivního konta klesla z původních 95 Kč na 76 Kč. Poplatky za vedení ostatních účtů zůstaly beze změny.

Roční výnos banky při snížených poplatcích o 20 % za vedení Konta a Aktivního konta činí celkem **2 676 383 616 Kč**.

Roční ztráta způsobená snížením poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 20 % činí **341 422 464 Kč**.

Na pokrytí roční ztráty ve výši 341 422 464 Kč je potřeba získat **175 023 klientů Konta** a **273 035 klientů Aktivního konta**. Kalkulace váženého počtu klientů na pokrytí ztráty je zpracována v příloze č. 10.

Tabulka 40: Návrh na snížení poplatků u Konta a Aktivního konta o 10%

	Konto	Aktivní konto	Plus konto	Exkluzivní konto	Běžný devizový účet
Měsíční poplatek za vedení účtu	50 Kč	86 Kč	99 Kč	400 Kč	25 Kč
Poplatek za vedení účtu za rok	600 Kč	1 032 Kč	1 188 Kč	4 800 Kč	300 Kč
Roční výnos banky v Kč	418 752 000	1 128 397 056	138 188 160	1 116 672 000	55 833 600

Zdroj: vlastní zpracování

Snížené poplatky za vedení Konta a Aktivního konta o 10% vycházejí na 49,5 Kč a 85,5 Kč, proto byly zaokrouhleny na 50 Kč a 86 Kč.

Roční výnos banky při snížených poplatcích za vedení Konta a Aktivního konta o 10 % činí celkem **2 857 842 816 Kč**.

Roční ztráta způsobená snížením poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 10 % činí **159 963 264 Kč**.

Na pokrytí roční ztráty ve výši 159 963 264 Kč je potřeba získat **72 384 klientů Konta** a **112 919 klientů Aktivního konta**. Kalkulace váženého počtu klientů na pokrytí ztráty je zpracována v příloze č. 10.

Z hlediska počtu klientů potřebných na pokrytí roční ztráty ze snížených poplatků za vedení Konta a Aktivního konta, považuji za vhodnější k realizaci druhou variantu snížení poplatků o 10%, kdy k pokrytí ztráty stačí získat 72 384 klientů Konta a 112 919 klientů Aktivního konta.

Další možností, jak pokrýt roční ztrátu způsobenou snížením poplatků, je mimo získání nových klientů i nabídka produktů s úrokovými výnosy pro banku. Příkladem je povolené přečerpání, které banka ke Kontu i Aktivnímu kontu nabízí s úrokovou sazbou 18,9 % p. a. Možnost úrokového výnosu pro banku představuje i poskytování kreditních karet, u kterých je čerpání úvěrového limitu úročeno dle typu karty od 17,90 % p. a. až po 21,90 % p. a.. Posledním možným zdrojem úrokových výnosů jsou půjčky a hypotéky. V prvním pololetí r. 2015 ČSOB poskytla téměř třináct tisíc nových hypoték v objemu téměř 24 mld. Kč (ČSOB, 2015a). Vzhledem k vývoji trhu se domnívám, že krytí roční ztráty banky ze snížení poplatků za vedení Konta a Aktivního konta pro banku nepředstavuje problém. Banka naopak může získat řadu nových klientů a rozšířit si tak své portfolio.

Jelikož banka vykazuje celkem vysokou odchodovost klientů, doporučuji bance udělat průzkum trhu, aby zjistila, ke které konkurenci její klienti odcházejí a proč. Tuto informaci mohou od klienta získat i pracovníci banky při rušení účtu. Vhodným nástrojem k řešení dané situace by mohlo být vytvoření dotazníků či anket ohledně důvodů odchodovosti klientů, dostupných v písemné podobě na pobočce či obchodním místě a online jako součást elektronického bankovníctví. Návrh dotazníku je zpracován v příloze č. 11. K vyplnění dotazníku by bylo vhodné klienty finančně motivovat

v podobě odměny v částce 100 Kč za vyplnění, či odpuštěním měsíčního poplatku za vedení účtu, pokud je účtován.

Další ohrožení pro banku představuje rostoucí vyjednávací síla zákazníků. Banky mají proklientský přístup a jsou orientovány na zákazníka. Zákazník určuje, který bankovní ústav a finanční produkt zvolí. Pokud si banka klienta chce udržet, je těmito tlaky vyjednávací síly zákazníka ovlivňována a ohrožována. Z tohoto důvodu doporučuji bance provést průzkum spokojenosti klientů a udělat patřičné návrhy a opatření. Československá obchodní banka se řadí mezi velké banky a má poměrně fixní portfolio produktů a služeb, které se může klientovi jevit jako nedostačující. Banka by měla monitorovat odchodovost klientů a pokusit se jí předcházet zjištěním přání a potřeb klientů. Prostřednictvím včasného zareagování na tuto situaci potřeby klienta uspokojit. Doporučuji proto bance být flexibilnější a rychleji na nabídku konkurenčních bank reagovat prostřednictvím inovací stávající nabídky produktů a tvorby produktů nových. Navrhuji vytvoření rodinných balíčků, v rámci kterých mají členové rodiny zvýhodněné vedení účtů a další s tím spojené služby zdarma, tak jak je tomu u konkurenčních bank. Banka by také pomocí svých interních lektorů mohla pořádat pravidelné měsíční semináře pro své firemní klienty, kterým by poskytovala rady ohledně podnikání či možného investování.

Ohrožení pro Československou obchodní banku představuje konec platnosti smlouvy s Českou poštou. Doba platnosti smlouvy o spolupráci Poštovní spořitelny s Českou poštou vyprší v roce 2017. Československá obchodní banka využívá 3100 obchodních míst České pošty jako jeden ze svých distribučních kanálů. Na obchodních místech České pošty lze zřídit a obsluhovat většina produktů a služeb, které Era nabízí. Jsou to především osobní a firemní účty, kreditní karty, povolená přečerpání, půjčky, pojištění ČSOB pojišťovny a nově investiční fondy. Doporučuji proto bance vynaložit veškeré dostupné prostředky k obnovení smlouvy s Českou poštou. Navrhuji bance, aby prostřednictvím svého managementu nabídla České poště lepší podmínky spolupráce. Kromě vyšších provizí z prodejů bankovních produktů a podílů pro Českou poštu navrhuji benefity i pro zaměstnance České pošty, jelikož to zvýší jejich zainteresovanost na prodeji bankovních produktů. Československá obchodní banka poskytuje svým zaměstnancům výhodnější tarify na vedení zaměstnaneckých účtů zdarma a dále také možnost levnějších úvěrů. Pokud toto poskytne banka i zaměstnancům České pošty, zvyšuje se reálná možnost prodloužení smlouvy

a spolupráce banky s poštou. Jelikož Česká pošta poskytuje také produkty České pojišťovny a Raiffeisen stavební spořitelny, měla by banka zjistit podmínky, za kterých se tak děje, a navrhnout České poště podmínky příznivější. Pravděpodobnost prodloužení smlouvy o spolupráci České pošty s bankou zvýší také opatření, která povedou k vyšší odbornosti a porozumění zaměstnanců České pošty produktům banky. Navrhují proto poskytnutí plné součinnosti a podpory banky zaměstnancům České pošty v oblasti školení a motivace k prodeji, protože podle jejich dosažených obchodních výsledků plyne České poště finanční příjem, na základě kterého bude management pošty zvažovat, zda smlouvu o spolupráci s Československou obchodní bankou prodlouží. Školení navrhují zajistit interními lektory banky v období od 1. 1. 2016 – 31. 12. 2016. Témata jednodenních školení navrhují na depozitní a úvěrové produkty. V rámci obou školení je nutno věnovat pozornost nácviku prodejních dovedností a motivaci k prodeji. Za vhodná místa pro školení považují vybrat školicí a rekreační zařízení České pošty. Žádoucí je také učinit opatření ke zjednodušení interního systému České pošty, v rámci kterého se bankovní produkty poskytují. Pracovníci České pošty mají část údajů o klientovi a jeho účtech zaslepenou. Doporučují proto managementu banky tuto skutečnost přehodnotit a zvážit možné odkrytí a viditelnost těchto informací, které by pracovníkům usnadnily orientaci a následný prodej produktu.

Rizikovým faktorem s podobnými důsledky v oblasti ohrožení pro Československou obchodní banku je zamýšlené převedení České pošty na franšízu. Česká pošta plánuje mít 700 vlastních poboček a 2 500 Pošt Partner. V případě převedení podniku na franšízu není jisté, jakou konečnou podobu franšízingu získá a zda provozovatelé pošt budou mít zájem poskytovat finanční služby pro ČSOB. Jelikož je velice pravděpodobné, že k přechodu na franšízingu dojde převážně v menších obcích a vesnicích u menších poboček České pošty, doporučují bance, aby toto ohrožení proměnila ve svou příležitost a získala a navázala s franšízanty spolupráci s využitím seznamu tzv. Partnerů. Je nutné, aby na tento podnět banka rychle zareagovala, jelikož je zde ohrožení, že pokud tak neučiní, naváže nový provozovatel pošt spolupráci s jinou finanční institucí. Pokud banka na danou situaci zareaguje, může do budoucna získat tisíce obchodních míst, jelikož je projekt „Pošta Partner“ inspirován zahraničními projekty v Rakousku, Německu, Belgii a Slovensku, kde tyto pošty fungují v obchodech, trafikách, na obecních úřadech a čerpacích stanicích.

Dalším ohrožením, které odkryly výsledky SWOT analýzy, je ohrožení formou substitutů. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu je evidováno přes padesát tisíc živností „zprostředkování a poskytování úvěrů“. Mezi nejznámější nebankovní instituce, které banku ohrožují, patří například Provident, Home Credit, Cetelem, Cofidis, Profi Credit a Essox. Aby banka eliminovala ohrožení, navrhuji doporučení v oblasti poskytování úvěrů. Vzhledem k tomu, že jsou podmínky poskytování úvěrů u bank administrativně a časově náročnější než je tomu u nebankovních institucí, doporučuji Československé obchodní bance, aby snížila časovou náročnost poskytování úvěrů na minimum. Pro tyto účely by bylo vhodné analyzovat vytížení jednotlivých úvěrových schvalovatelů. Pokud by se výzkumem prokázala vysoká zátěž na jednoho pracovníka, bylo by vhodné počet úvěrových schvalovatelů navýšit. Další možností, jak situaci řešit, by bylo navýšení úvěrové schvalovací pravomoci vybraných pracovníků na jednotlivých pobočkách. Omezilo by se tak množství zasílaných žádostí ke schválení na centrálu do Prahy, protože by na každé pobočce byl jeden zástupce na této úrovni schvalování, který by měl dostatečné kompetence k uzavření úvěru. Navrhuji také stanovit pevné lhůty pro schvalování jednotlivých úvěrových žádostí a vytvoření úkolů spojených s tímto schválením adresovaných jmenovitě konkrétní osobě, která bude za toto splnění odpovědná. Ke zlepšení situace by také mohlo přispět zjednodušení úvěrových produktů a jejich větší srozumitelnost pro širokou veřejnost. Další možností, jak omezit ohrožení formou substitutů je nabídnout klientům při poskytnutí úvěru benefit například v podobě vedení ČSOB Konta zdarma. Návrhy byly zpracovány z dostupných informací, proto doporučuji managementu banky, aby jednotlivé návrhy a doporučení zvážil, zadal k provedení potřebné výzkumy a analýzy a dle interních dat propočtl vhodnost realizace jednotlivých variant.

9 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo odhalit příležitosti a identifikovat hrozby pro vybranou firmu a navrhnout firmě využití získaných informací. Pro zjištění příležitostí a hrozeb na trhu pro Československou obchodní banku a. s. bylo využito SWOT analýzy.

Před provedením SWOT analýzy bylo nutné získat podklady a informace z analýzy marketingového prostředí firmy. V marketingové situační analýze jsem se zabývala vymezením makroprostředí a mikroprostředí podniku. Pro posouzení nejvýznamnějších faktorů makroprostředí jsem vypracovala STEP analýzu. V rámci STEP analýzy jsem vyvodila sociálně kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politické vlivy působící na podnik. Mikroprostředí firmy zahrnující i samotnou firmu bylo analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Po provedení výše zmíněných analýz byly identifikovány faktory pro praktické provedení SWOT analýzy. Silné a slabé stránky firmy byly posuzovány z hlediska výkonnosti a důležitosti. Pro hodnocení příležitostí bylo použito stupnice pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti. Faktory, představující pro firmu jistá ohrožení, byly posuzovány a hodnoceny z hlediska kritéria pravděpodobnosti výskytu a závažnosti. Pro lepší přehlednost byly hodnocené faktory silných a slabých stránek zaznamenány do jednotlivých kvadrantů matice, kde jsou blíže specifikovány a byla určena jejich závažnost a výkonnost. Pro vyhodnocení příležitostí byla použita matice popisující faktory z hlediska přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. U ohrožení je na osách matice použita závažnost a pravděpodobnost výskytu. Příležitostem a ohrožením je věnována samostatná kapitola diplomové práce a návrhy na jejich využití a eliminaci ohrožení jsou shrnuty v kapitole č. 8. „Návrh na řešení vzniklé situace“.

Nejsilnější stránky Československé obchodní banky jsou představovány nabídkou osobních účtů, počtem poboček a obchodních míst, spoluprací s Českou poštou, rostoucími výnosy z poplatků a provizí a v neposlední řadě výší čistého zisku. ČSOB je druhou nejziskovější bankou na českém trhu. Konkurenční výhodou a silnou stránkou firmy je i počet poboček a obchodních míst. Jako nejslabší stránky banky byly

vyhodnoceny následující: vysoké poplatky za vedení osobních účtů, fluktuace zaměstnanců, rostoucí náklady na zaměstnance a nízká transparentnost obchodních značek.

Nejvýraznější příležitost pro banku představuje nárůst počtu obyvatel spolu s rostoucím počtem domácností s osobním počítačem a připojením k internetu. Další příležitosti pro banku představuje rozvoj smartbankingu a propojení třech distribučních sítí, kterými banka disponuje. Z výstupu SWOT analýzy bylo zjištěno, že největšími hrozbami na trhu pro společnost je růst rivality mezi konkurenty, růst vyjednávací síly zákazníků a ohrožení formou substitutů. Další dvě skutečnosti ohrožující banku jsou spojeny se spoluprací s Českou poštou. První ohrožení představuje konec platnosti smlouvy s Českou poštou a druhým je zamýšlené převedení České pošty na franšizu.

V rámci diplomové práce byly stanoveny dvě klíčové hypotézy:

Hypotéza č. 1: Existence stávajících a vstup nových konkurentů na bankovní trh je ohrožením pro vybranou firmu. Na základě výstupů zjištěných provedením SWOT analýzy byla potvrzena platnost stanovené hypotézy. Stávající a nově vstupující konkurenční banky představují pro ČSOB hrozbu. Z hlediska stávajících bank největšími konkurenty pro Československou obchodní banku jsou Česká spořitelna a Komerční banka. Ohledně vstupu nových konkurentů na bankovní trh se očekává vstup průměrně jednoho bankovního subjektu ročně.

Hypotéza č. 2: Příležitostí pro vybranou banku je sloučení s další obchodní značkou v rámci skupiny a s tím spojené inovace. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že i platnost druhé hypotézy je potvrzena. Společnost díky využití příležitosti dosahuje silné konkurenční výhody a tato přednost se stává silnou stránkou společnosti.

V oblasti využití příležitostí jsou doporučení pro banku následující: z hlediska rostoucího počtu obyvatel zjistit potřeby, požadavky a přání rodičů nezletilých a mládeže a následně dle zjištěných informací navrhnout specializované produkty pro děti a mládež a získat tak klienty už v útlém věku. Zvýšit prodejnost Dětského konta Slůně a Studentského konta a s tím spojená opatření, především vytvořit kampaň zacílenou na děti a mládež, jejíž návrh je zpracován v příloze č. 8. Dále navrhuji k těmto účelům využít soutěž. Ohledně rostoucího počtu domácností s PC a připojením k internetu je vhodným doporučením bance vytvořit uživatelsky příjemné prostředí umožňující klientům online založení finančních produktů a personifikaci tohoto

prostředí, která je rozebrána v rámci 8. kapitoly. Dále doporučuji zacílit na online prodej a využít alternativních distribučních kanálů, které sníží pobočkové náklady a zvýší prodeje. Navrhovaným řešením je rozvoj virtuálních tzv. videobankéřů a virtuálních poboček. Další opatření navrhuji z hlediska využití sociálních sítí a vytvoření aplikace, pomocí které by byla pravidelně každý měsíc prováděna anketa, v rámci níž by uživatelé měli možnost získat akční nabídky produktů a dárků na pobočkách banky. Banka by se měla zaměřit i na rozvoj smartbankingu a provedení s tím spojených opatření, které navrhuji. Příležitostí pro Československou obchodní banku je i doporučené propojení distribučních sítí a sloučení obchodních značek, které sníží provozní náklady a zvýší povědomí klientů o značce.

Pro eliminaci ohrožení zní doporučení následovně: z hlediska ohrožení banky růstem rivalit konkurentů by banka měla sledovat kroky konkurence, provádět průzkum trhu a své produkty inovovat. Banka dosahuje dobrých výsledků v objemu úvěrů (druhá pozice na trhu), ale měla by se zlepšit v objemu depozit, ve kterých se umísťuje až na třetí příčce za Českou spořitelnou a Komerční bankou. Objem depozit a počet klientů by banka mohla navýšit snížením poplatků za vedení osobních účtů u produktů Konto a Aktivní konto, dle návrhu, který jsem zpracovala v předešlé kapitole č. 8. Jelikož má banka i vysokou odchodovost klientů, doporučuji vytvořit dotazník ohledně důvodu odchodu klientů ke konkurenci. Návrh dotazníku je zpracován v rámci přílohy č. 11. Odchodovost klientů by měla být monitorována a pravidelně vyhodnocována. Ohledně rostoucí vyjednávací síly zákazníků je vhodné provést průzkum spokojenosti klientů. Doporučuji bance být flexibilnější a rychleji reagovat na nabídku konkurenčních bank prostřednictvím inovací stávající nabídky produktů a tvorby produktů nových, například v podobě rodinných balíčků zvýhodněného vedení účtů členům rodiny, jako je tomu u konkurenčních bank. Bance také navrhuji, aby pomocí svých interních lektorů pořádala pravidelné měsíční semináře pro své firemní klienty, kterým by poskytovala rady ohledně podnikání či možného investování. Konec platnosti smlouvy s Českou poštou je spojen s následujícími opatřeními: nabídnout České poště lepší podmínky spolupráce, smluvně stanovit vyšší provize z prodejů bankovních produktů a podílů pro Českou poštu. Navrhuji taktéž benefity pro zaměstnance České pošty formou výhodnějších tarifů v podobě zaměstnaneckých účtů zdarma a výhodnějších úvěrů. Vhodné je zjistit podmínky spolupráce České pošty s konkurencí v podobě České pojišťovny a Raiffeisen stavební spořitelny a nabídnout podmínky

lepší. Dále navrhuji zvýšit odbornost zaměstnanců, poskytnout součinnost, školení a zaměřit se na motivaci k prodeji. Zjednodušení systému poskytování bankovních produktů zaměstnanci České pošty by přineslo odkrytí a větší transparentnost údajů o klientech a jejich produktech v systému České pošty, které by mohlo zjednodušit a zvýšit prodeje finančních produktů. V rámci zamýšleného převedení České pošty na franšizu doporučuji včasné zareagovat a oslovit franšízanta dříve, než tak učiní konkurence. Pro tyto účely doporučuji využít seznam Partnerů. Doporučení v oblasti ohrožení formou substitutů jsou následující: snížit administrativní náročnost úvěrů a dobu vyřizování žádostí. Pro tyto účely analyzovat vytížení jednotlivých úvěrových schvalovatelů a dle výsledků případně navýšit počet těchto pracovníků. Dále navýšit úvěrové pravomoci vybraných pracovníků jednotlivých poboček, kteří by měli srovnatelné kompetence ke schvalování úvěrů, jako schvalovatelé na centrále úvěrového oddělení v Praze a tím snížit dobu vyřizování úvěru a náročnou administrativu. Navrhuji ke každému úvěru v procesu schvalování, vytvořit v systému úkol pro konkrétního schvalovatele jmenovitě, aby byla určena odpovědná osoba. Tento úkol navrhuji doplnit lhůtou pro vyřizování daného úvěru. Doporučuji zjednodušit prezentace úvěrových produktů a vytvořit nabídku benefitů doplňujících poskytnutí úvěru, například formou vedení ČSOB Konta k úvěru zdarma.

Návrhy byly zpracovány na základě omezených dostupných informací, proto doporučuji managementu banky, aby jednotlivé návrhy a doporučení zvážil, zadal k provedení potřebné výzkumy a analýzy a dle interních dat propočtl vhodnost realizace jednotlivých variant. Doporučuji firmě, aby provedla podrobnou analýzu prodeje podle produktových řad, teritorií a distribučních cest a na základě toho aby zhodnotila využití výše zmíněných příležitostí a návrhů opatření.

Navrhovaná opatření pro posílení identifikovaných příležitostí a eliminaci zjištěných ohrožení mohou vylepšit pozici Československé obchodní banky v rámci skupiny čtyřech nejsilnějších bankovních institucí na trhu. Lze konstatovat, že cíle diplomové práce byly naplněny.

Summary

The main aim of the thesis was to uncover opportunities and to identify threats for the selected company and offer the firm use of the information obtained.

In the theoretical part of the thesis I used the information to perform a situational analysis and further analysis of the methods of marketing environment and SWOT analysis. To determine the opportunities and threats in the practical part of my thesis, I chose Československá obchodní banka, a. s. , which operates as a universal bank in the Czech Republic. SWOT analysis was used for these purposes. Before performing a SWOT analysis it was necessary to first develop an analysis of the marketing environment of the company. I used STEP analysis to analyse the company's macro environment. The bank's microenvironment was evaluated using Porter's five forces model analysis, and to analyse the company I made financial analysis of selected economic data and financial ratios from the annual reports for the period 2010 up to 2014. The SWOT analysis that was performed uncovered the following opportunities: population growth, an increasing number of households with a personal computer and Internet connection, smart banking development and interconnection of distribution networks. The most significant threat to the bank is growth in rivalry among competitors, increased bargaining power of customers, threat in the form of substitutes, the end of the contract with Česká pošta and the planned transfer of Česká pošta to a franchise. To achieve the objectives of the work, I suggested to the bank the following recommendations: specialized products for children and young adults with public campaign events, as well as alternative distribution channels, virtual Video Banker and virtual branches, competition and poll applications on social networks, Smart banking development, interconnection of distribution networks and merging brands. In terms of threats I recommend reducing the fees for account maintenance, increase the interest rate on accounts, create questionnaires regarding clients who close their account, higher commissions on sales and investments for Česká pošta, and last but not least, benefits and training for employees of Česká pošta.

Keywords: opportunities, threats, competitors, substitutes, marketing environment analysis, SWOT analysis

Seznam použité literatury

- Barčík, T. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy
- Blaha, Z. S., Jindřichovská, I. (1996). *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. Praha: Management Press.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Cateora, P. R., Gilly M. C., Graham, J. L. (2009). *International marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Česká národní banka (2015a). *Měnová politika – prognóza*. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
- Česká národní banka (2015b). *Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu*. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB07.INTRO_PAGE?p_lang=cz
- Česká národní banka (2015c). *Databáze časových řad ARAD – počty subjektů*. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=33049&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11%2C12%2C13%2C14%2C15%2C16%2C17&p_strid=BAA&p_od=200903&p_do=201503&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
- Česká národní banka (2015d). *Dohled a regulace – licencování*. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/uverove_institute/licencovani.html
- Česká národní banka (2015e). *Banky a pobočky zahraničních bank*. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=22.07.2015&p_hie=HI&p_rec_per_page=250&p_ses_idx=
- Česká spořitelna (2015a). *Česká spořitelna – O nás*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/nase-banka-d00014546>
- Česká spořitelna (2015b). *Ceník – účty*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance/ucty-d00022685>
- Česká spořitelna (2015c). *Produkty podnikatelé firmy a instituce*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute-d00008733>
- Česká spořitelna (2015d). *Podnikatelé, firmy, instituce – účty*. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/sc_11284.xml#ucty

- Česká spořitelna (2015e). *Bytová družstva a SVJ – účty*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/bytova-druzstva/ucty-a-platby-d00009307>
- Česká spořitelna (2015f). *Města a obce – účty*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/mesta-a-obce/ucty-a-platby-d00009458>
- Česká spořitelna (2015g). *Neziskové organizace – účty*. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/neziskove-organizace/ucty-a-platby-d00009241>
- Český statistický úřad (2015a). *Vybrané demografické údaje v České republice*. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0101.pdf/82ff508d-9727-46cc-bc13-6eed5b9e50a7?version=1.0
- Český statistický úřad (2015b). *Česká republika od roku 1989 v číslech*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>
- Český statistický úřad (2015c). *Tvorba a užití HDP*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>
- ČSOB (2010). *Vztahy k investorům – výroční a pololetní zprávy 2010*. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2010.pdf
- ČSOB (2011). *Vztahy k investorům – výroční a pololetní zprávy 2011*. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2011.pdf
- ČSOB (2012). *Vztahy k investorům – výroční a pololetní zprávy 2012*. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2012.pdf
- ČSOB (2013). *Vztahy k investorům – výroční a pololetní zprávy 2013*. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2013.pdf
- ČSOB (2014). *Vztahy k investorům – výroční a pololetní zprávy 2014*. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2014.pdf
- ČSOB (2015a). *O společnosti ČSOB – profil společnosti*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>
- ČSOB (2015b). *Správa a řízení ČSOB*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>
- ČSOB (2015c). *Skupina ČSOB – strategie skupiny ČSOB*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/Strategie-a-cile-skupiny-CSOB.aspx>

ČSOB (2015d). *Společenská odpovědnost*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015e). *Společenská odpovědnost – diverzita*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenskaodpovednost/diverzita/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015f). *Společenská odpovědnost – životní prostředí*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/zivotni-prostredi/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015g). *Společenská odpovědnost – odpovědné podnikání*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/odpovedne-podnikani/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015h). *Společenská odpovědnost – vzdělávání a rozvoj*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/vzdelavani-rozvoj/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015i). *Podporujeme*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Podporujeme/Stranky/default.aspx>

ČSOB (2015j). *Sazebník pro fyzické osoby – občany*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-fyzicke-osoby-obcany.aspx#ucty-platby>

ČSOB (2015k). *Účty a platby*. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/HP/Stranky/Ucty-a-platby.aspx>

Dolanský, V. (2004). *Marketing*. Praha: Vydavatelství ČVUT.

Erasvět (2015). *Informace k produktům – sazebník*. Dostupné z: <https://www.erasvet.cz/Informace-k-produktum/Sazebnik>

Finparada (2015). *Banky – pojišťovny – spořitelny – záložny – základní informace*. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/Banky-Pojistovny-Sporitelny-Zalozny-Zakladni-Informace.aspx?T=B>

Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T. (2005). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.

Hamplová, E. (1999). *Vybrané problémy finanční analýzy firmy*. Brno: Masarykova univerzita.

Hesková, M. (2003). *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Hrdý, M., Krechovská, M. (2009). *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

iDnes (2015). *Ekonomika – malé banky rostou rychleji než ty velké*. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/male-banky-rostou-rychleji-nez-ty-velke-fc5-/ekonomika.aspx?c=A150115_2131218_ekonomika_nio

- ING Bank (2015). *Historický vývoj úrokové sazby*. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-konto/historicky-vyvoj-urokove-sazby/>
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Joshi, R. M. (2005). *International marketing*. New York: Oxford University Press
- Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Praha: C. H. Beck
- Kincl, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.
- Knápková, A., Pavelková, D., Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada
- Komerční banka (2015a). *KB – Základní informace*. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>
- Komerční banka (2015b). *Sazebník Komerční banky pro občany*. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/ver/20150514171024/file/cms/cs/sazebniky/kb-20150515-sazebnik-1-obcane.pdf>
- Komerční banka (2015c). *Sazebník Komerční banky pro podnikatele*. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/ver/20150514171024/file/cms/cs/sazebniky/kb-20150515-sazebnik-2-podnikatele.pdf>
- Komerční banka (2015d). *Sazebník pro podniky a municipality v obsluze Korporátních a Obchodních divizí*. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/ver/20150514171024/file/cms/cs/sazebniky/kb-20150515-sazebnik-2-podnikatele.pdf>
- Kotler, P. (2002). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press.
- Kotler, P. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books.
- Kotler, P., Jain C. D., Maesincee, S. (2007). *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Press.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Krajíček, J. (2005). *Marketing v peněžnictví*. Brno: Masarykova univerzita.
- Kumar, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada.
- Linhart, Z. (2003). *Marketing*. Praha: Credit.
- Machková, H. (1998). *Mezinárodní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- Machková, H., Král, P., Lhotáková, M. (2010). *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha: Oeconomica.
- Marinič, P. (2008). *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Oeconomica.
- McCarthy, E., Perreault, W. D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.

- Ministerstvo financí České republiky (2013). *Právní rámce – platná legislativa ČR – bankovníctví*. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/bankovnictvi/pravni-ramce>
- Ministerstvo financí České republiky (2015). *Zpráva o vývoji finančního trhu v roce 2014*. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/financni-stabilita-a-dohled/vyvoj-financniho-trhu/2014/zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2-21618>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015). *Statistika živností*. Dostupné z: <http://www.rzp.cz/statistikyZiv.html>
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada.
- Rudolph, T. (2012). *Diversity in European marketing: text and cases*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
- Světlík, J. (1994). *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: EKKA.
- Světlík, J. (2003). *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada.
- Synek, M., Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Švarcová, M., Vaněček, D. (2009). *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- The World Bank Group (2014). *Worldwide Governance Indicators*. Dostupné z: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- Tichá, I. & Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. ČZU Praha.
- Tomek, G., Vávrová, V. (1999). *Malý výkladový slovník marketingu*. Praha: A plus.
- Tomek, J. (2001). *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- UniCredit Bank (2015a). *UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.*. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/o-bance>
- UniCredit Bank (2015b). *Sazebník občané*. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/sazebnik/obcane/osobni-konta>
- UniCredit Bank (2015c). *Sazebník podnikatelé a svobodná povolání*. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/sazebnik/podnikatele/konta>
- UniCredit Bank (2015d). *UniCredit Bank – firmy a veřejný sektor*. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/firmy>
- UNIE VYDAVATELŮ, O.S. (2015). *Četnost časopisů*. Dostupné z: http://www.unievychatelu.cz/cs/casopisy/fakta_cisla_casopisech/ctenost_casopisu/919-casopisy_pro_zeny
- Urban, J., Procházka, R. (1998). *Marketing*. Ostrava: Repronis.
- Vaculík, J., Berka, A., Kuběnka, M. (2005). *Marketing: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.

Ziegler, K. (2006). *Finanční řízení bank*. Praha: Bankovní institut vysoká škola

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingová situační analýza.....	6
Obrázek 2: Marketingové prostředí podniku	8
Obrázek 3: Vyhodnocení míry inflace (v %).....	10
Obrázek 4: Šetření konkurenčního postavení	16
Obrázek 5: Vývoj počtu konkurentů.....	16
Obrázek 6: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy	24
Obrázek 7: Matice pro hodnocení silných a slabých stránek.....	25
Obrázek 8: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu.....	26
Obrázek 9: Matice pro posouzení příležitostí	27
Obrázek 10: Hodnocení faktorů pro identifikaci hrozeb pro firmu	27
Obrázek 11: Matice pro posouzení ohrožení	27
Obrázek 12: Silné stránky firmy	28
Obrázek 13: Slabé stránky firmy	28
Obrázek 14: Příležitosti pro firmu	28
Obrázek 15: Ohrožení pro firmu.....	28
Obrázek 16: Vývoj počtu klientů r. 2010-2014	34
Obrázek 17: Počet zaměstnanců, obchodních míst a bankomatů 2010-2014.....	34
Obrázek 18: Vývoj míry inflace a inflační cíl	45
Obrázek 19: Vývoj úrokové sazby.....	46
Obrázek 20: Vývoj politické stability	47
Obrázek 21: Podíly malých a velkých bank na českém trhu (v %)	50
Obrázek 22: Výnosy Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 (v mil. Kč).....	64
Obrázek 23: Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč	66
Obrázek 24: Zisk ČSOB za účetní období r. 2010 - 2014 (v mil. Kč)	67
Obrázek 25: Rentabilita VK ČSOB (v %).....	68
Obrázek 26: Rentabilita celkových aktiv ČSOB (v %)	69
Obrázek 27: Poměr úvěrů a vkladů u ČSOB (v %)	70
Obrázek 28: Distribuční kanály finanční skupiny ČSOB.....	71
Obrázek 29: Matice příležitostí.....	76
Obrázek 30: Matice ohrožení.....	80
Obrázek 31: Matice silných a slabých stránek.....	85
Obrázek 32: Aktiva, úvěry, pohledávky a vklady (mil. Kč) r. 2010-2014	

Obrázek 33: Vydané dluhové CP, VK náležící akcion. banky (mil. Kč) r. 2010-2014

Obrázek 34: Provozní výnosy, nákl., zisk před daní, zisk za účetní obd. r. 2010 - 2014

Obrázek 35: Rentabilita průměrných aktiv a rentabilita průměrného kapitálu (%)

Obrázek 36: Vývoj rentabilit r. 2010-2014

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní číselné údaje ČSOB.....	32
Tabulka 2: Počet klientů, zaměstnanců, obchodních míst a ATM 2010 - 2014.....	33
Tabulka 3: Počet obyvatel ČR v tis. osob.....	41
Tabulka 4: Věková struktura obyvatel ČR (v %)	42
Tabulka 5: Vzdělání obyvatelstva ČR (v %)	42
Tabulka 6: Domácnosti s vlastním osobním počítačem (v %)	43
Tabulka 7: Domácnosti s připojením k internetu (v %).....	43
Tabulka 8: Mobilní telefony na 100 obyvatel.....	44
Tabulka 9: Počet vysokorychlostních přípojek k internetu na 100 obyvatel.....	44
Tabulka 10: Míra růstu reálného HDP (v %).....	44
Tabulka 11: Vývoj míry inflace měřené pomocí CPI indexu (v %).....	45
Tabulka 12: Vývoj kurzu CZK/EUR	46
Tabulka 13: Banky a pobočky zahraničních bank	49
Tabulka 14: Struktura subjektů podle velikosti	49
Tabulka 15: Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí za rok 2014	51
Tabulka 16: Přehled konkurentů pro analýzu	52
Tabulka 17: Tržní charakteristika – porovnání s konkurencí	53
Tabulka 18: Produkty os. účtů a poplatky za vedení účtů ČSOB a hl. konkurentů.....	53
Tabulka 19: Produkty firemních účtů ČSOB a hlavních konkurentů.....	54
Tabulka 20: Produkty účtů pro bytová družstva a SVJ ČSOB a hlavních konkurentů ..	55
Tabulka 21: Produkty účtů pro municipality a neziskové org. ČSOB a hl. konkurentů	55
Tabulka 22: Produkty účtů pro korporace a instituce ČSOB a hlavních konkurentů.....	56
Tabulka 23: Srovnání největších konkurentů banky.....	57
Tabulka 24: Porterův model pěti sil - vyhodnocení.....	61
Tabulka 25: Výnosy Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč.....	63
Tabulka 26: Náklady Československé obchodní banky r. 2010 – 2014 v mil. Kč.....	65
Tabulka 27: Zisk za účetní období Československé obchodní banky v mil. Kč	66
Tabulka 28: Rentabilita VK u ČSOB (v %)	68
Tabulka 29: Rentabilita celkových aktiv ČSOB (v %).....	69
Tabulka 30: Poměr úvěrů a vkladů u ČSOB (v %).....	70
Tabulka 31: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu	75
Tabulka 32: Hodnocení faktorů pro identifikaci ohrožení firmy.....	79

Tabulka 33: Hodnocení faktorů pro identifikaci silných a slabých stránek firmy.....	85
Tabulka 34: Silné stránky firmy	87
Tabulka 35: Slabé stránky firmy.....	88
Tabulka 36: Příležitosti pro firmu.....	90
Tabulka 37: Ohrožení pro firmu	91
Tabulka 38: Přehled účtů a aktuálních poplatků za jejich vedení.....	96
Tabulka 39: Návrh na snížení poplatků u Konta a Aktivního konta o 20%	97
Tabulka 40: Návrh na snížení poplatků u Konta a Aktivního konta o 10%	97
Tabulka 41: Aktiva, úvěry, pohledávky, vklady a závazky 2010 - 2014	
Tabulka 42: Výkaz zisku a ztráty (hodnoty v mil. Kč) v letech 2010 - 2014	
Tabulka 43: Vývoj čistého zisku (mld. Kč) r. 2010 – 2014	
Tabulka 44: Vývoj ROAA a ROAE, ROE, ROA, ROAC r. 2010 – 2014 (v %)	
Tabulka 45: Bilanční suma, úvěrové portfolio a vklady celkem (mld. Kč)	
Tabulka 46: Poměr úvěrů ke vkladům a kapitálová přiměřenost skupiny (v%)	
Tabulka 47: Poměrové ukazatele vyjádřeno v % r. 2010 - 2014	
Tabulka 48: Přehled vývoje ukazatelů za r. 2010 – 2014 (%)	
Tabulka 49: Přehled vývoje ukazatelů za r. 2010 – 2014 (%)	
Tabulka 50: Rozpočet komunikační kampaně ČSOB	

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha ČSOB v letech 2010 – 2014 (v mil. Kč)

Příloha 2: Rozvaha - horizontální analýza

Příloha 3: Rozvaha – vertikální analýza

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2010 - 2014 (v mil. Kč)

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza

Příloha 6: Banky a pobočky zahr. bank, celkem 46 subjektů (stav k 2. 7. 2015)

Příloha 7: Finanční analýza skupiny ČSOB

Příloha 8: Návrh komunikační kampaně produktů ČSOB pro děti a mládež

Příloha 9: Otázky kladené při řízeném rozhovoru

Příloha 10: Kalkulace váženého počtu klientů na pokrytí ztráty z poplatků

Příloha 11: Návrh dotazníku pro zjištění zpětné vazby od klientů

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha ČSOB v letech 2010 – 2014 (v mil. Kč)

Rozvaha ČSOB v letech 2010 - 2014 (v mil. Kč)					
AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
Pokladní hotovost a pohledávky vůči centrálním bankám	19552	45301	27077	52691	72039
Finanční aktiva k obchodování	179639	178252	163219	206040	52676
Finanční aktiva vykazovaná v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	10164	9008	8367	8543	6677
Realizovaná finanční aktiva	167695	140952	141012	69581	69928
Finanční investice držené do splatnosti	140571	133659	132669	145467	144576
Úvěry a pohledávky	209172	261046	293148	384623	435231
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	0	77	1030	927	1539
Investice v dceřiných a přidružených společnostech a společných podnicích	35029	37747	36347	36250	39610
Zajišťovací deriváty s kladnou reálnou hodnotou	9438	10328	14452	9285	13967
Pohledávky ze splatné daně	0	0	0	0	0
Pohledávky z odložené daně	0	1415	0	0	0
Pozemky, budovy a zařízení	3635	3557	3621	3226	2551
Goodwill a jiná nehmotná aktiva	3057	2867	2761	2711	2727
Aktiva určená k prodeji	0	0	0	20	491
Ostatní aktiva	1709	1088	1331	1160	828
AKTIVA CELKEM	779661	825497	825034	920624	842840
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL					
	2010	2011	2012	2013	2014
Finanční závazky k obchodování	21386	22376	22692	192473	69821
Finanční závazky vykazované v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	118159	145216	113178	0	0
Finanční závazky v zůstatkové hodnotě	568199	595092	608467	636662	674306
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	0	103	1741	-57	5145
Zajišťovací deriváty se zápornou hodnotou	5567	7339	8652	9082	11818
Závazky ze splatné daně	1068	224	613	697	147
Závazky z odložené daně	321	0	468	991	1106
Ostatní závazky	6034	8004	8065	8410	3197
Rezervy	636	1045	912	823	686
ZÁVAZKY CELKEM	721370	779399	764788	849091	766226
Základní kapitál	5855	5855	5855	5855	5855
Emisní ážio	6673	6673	6673	14673	14673
Zákonný rezervní fond	18687	18687	18687	18687	18687
Nerozdělený zisk	23156	15975	25058	26072	31171
Reorganizační rezerva	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z realizovaných finančních aktiv	3981	-2649	435	3607	3027
Oceňovací rozdíly ze zajištění peněžních toků	-61	1557	3538	2539	3201
Oceňovací rozdíly z přepočtu zahraničních měn	0	0	0	0	0
Vlastní kapitál celkem	58291	46098	60246	71433	76614
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM	779661	825497	825034	920624	842840

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 – 2014

Příloha 2: Rozvaha - horizontální analýza

Rozvaha ČSOB - Horizontální analýza (v%)				
AKTIVA	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Pokladní hotovost a pohledávky vůči centrálním bankám	132,72	-40,49	94,60	36,72
Finanční aktiva k obchodování	-0,77	-8,43	26,24	-74,43
Finanční aktiva vykazovaná v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	-11,37	-7,12	2,10	-21,84
Realizovaná finanční aktiva	-15,95	0,04	-50,66	0,50
Finanční investice držené do splatnosti	-4,92	-0,74	9,65	-0,61
Úvěry a pohledávky	24,80	12,30	31,20	13,16
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	100,00	1237,66	-10,00	66,02
Investice v dceřiných a přidružených společnostech a společných podnikcích	7,76	-3,71	-0,27	9,27
Zajišťovací deriváty s kladnou reálnou hodnotou	9,43	39,93	-35,75	50,43
Pohledávky ze splatné daně	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky z odložené daně	100,00	-100,00	0,00	0,00
Pozemky, budovy a zařízení	-2,15	1,80	-10,91	-20,92
Goodwill a jiná nehmotná aktiva	-6,22	-3,70	-1,81	0,59
Aktiva určená k prodeji	0,00	0,00	100,00	2355,00
Ostatní aktiva	-36,34	22,33	-12,85	-28,62
AKTIVA CELKEM	5,88	-0,06	11,57	-8,44
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL				
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Finanční závazky k obchodování	4,63	1,41	748,20	-63,72
Finanční závazky vykazované v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	22,90	-22,06	-100,00	0,00
Finanční závazky v zůstatkové hodnotě	4,73	2,25	4,63	5,91
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	100,00	1590,29	-103,27	-9126,32
Zajišťovací deriváty se zápornou hodnotou	31,83	17,89	5,09	29,98
Závazky ze splatné daně	-79,03	173,66	13,70	-78,91
Závazky z odložené daně	-100,00	100,00	111,75	11,60
Ostatní závazky	32,65	0,76	4,28	-61,99
Rezervy	64,31	-12,73	-9,76	-16,65
ZÁVAZKY CELKEM	8,04	-1,87	11,02	-9,76
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisní ážio	0,00	0,00	119,89	0,00
Zákonný rezervní fond	0,00	0,00	0,00	0,00
Nerozdělený zisk	-31,01	56,86	4,05	19,56
Reorganizační rezerva	0,00	0,00	0,00	0,00
Oceňovací rozdíly z realizovatelných finančních aktiv	-166,54	-116,42	729,20	-16,08
Oceňovací rozdíly ze zajištění peněžních toků	-2652,46	127,23	-28,24	26,07
Oceňovací rozdíly z přepočtu zahraničních měn	0,00	0,00	0,00	0,00
Vlastní kapitál celkem	-20,92	30,69	18,57	7,25
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM	5,88	-0,06	11,57	-8,44

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 – 2014

Příloha 3: Rozvaha – vertikální analýza

Rozvaha ČSOB - Vertikální analýza (v %)					
AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
Pokladní hotovost a pohledávky vůči centrálním bankám	2,51	5,51	3,28	5,72	8,55
Finanční aktiva k obchodování	23,04	21,59	19,78	22,38	6,25
Finanční aktiva vykazovaná v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	1,30	1,09	1,01	0,93	0,79
Realizovaná finanční aktiva	21,51	17,07	17,09	7,56	8,30
Finanční investice držené do splatnosti	18,03	16,19	16,08	15,80	17,15
Úvěry a pohledávky	26,83	31,62	35,53	41,78	51,64
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	0,00	0,01	0,12	0,10	0,18
Investice v dceřiných a přidružených společnostech a společných podnicích	4,49	4,57	4,41	3,94	4,70
Zajišťovací deriváty s kladnou reálnou hodnotou	1,21	1,25	1,75	1,01	1,66
Pohledávky ze splatné daně	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky z odložené daně	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00
Pozemky, budovy a zařízení	0,47	0,43	0,44	0,35	0,30
Goodwill a jiná nehmotná aktiva	0,39	0,35	0,33	0,29	0,32
Aktiva určená k prodeji	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
Ostatní aktiva	0,22	0,13	0,16	0,13	0,10
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL					
	2010	2011	2012	2013	2014
Finanční závazky k obchodování	2,74	2,71	2,75	20,91	8,28
Finanční závazky vykazované v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	15,16	17,59	13,72	0,00	0,00
Finanční závazky v zůstatkové hodnotě	72,88	72,09	73,75	69,16	80,00
Přecenění na reálnou hodnotu u portfoliově zajišťovaných položek	0,00	0,01	0,21	-0,01	0,61
Zajišťovací deriváty se zápornou hodnotou	0,71	0,89	1,05	0,99	1,40
Závazky ze splatné daně	0,14	0,03	0,07	0,08	0,02
Závazky z odložené daně	0,04	0,00	0,06	0,11	0,13
Ostatní závazky	0,77	0,97	0,98	0,91	0,38
Rezervy	0,08	0,13	0,11	0,09	0,08
ZÁVAZKY CELKEM	92,62	94,42	92,70	92,24	90,91
Základní kapitál	0,75	0,71	0,71	0,64	0,69
Emisní ážio	0,86	0,81	0,81	1,59	1,74
Zákonný rezervní fond	2,40	2,26	2,26	2,03	2,22
Nerozdělený zisk	2,97	1,94	3,04	2,83	3,70
Reorganizační rezerva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oceňovací rozdíly z realizovatelných finančních aktiv	0,51	-0,32	0,05	0,39	0,36
Oceňovací rozdíly ze zajištění peněžních toků	-0,01	0,19	0,43	0,28	0,38
Oceňovací rozdíly z přepočtu zahraničních měn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vlastní kapitál celkem	7,48	5,58	7,30	7,76	9,09
ZÁVAZKY A VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 – 2014

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2010 - 2014 (v mil. Kč)

Výkaz zisku a ztráty (v mil. Kč)					
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Úrokové výnosy	22700	23373	23217	20958	21039
Úrokové náklady	-6220	-7162	-6495	-4865	-4260
Čistý úrokový výnos	16480	16211	16722	16093	16779
Výnosy z poplatků a provizí	7164	7346	7413	7797	8203
Náklady na poplatky a provize	-2826	-2265	-2526	-2794	-3027
Čistý výnos z poplatků a provizí	4338	5081	4887	5003	5176
Výnosy z dividend	3451	4845	5255	4834	4224
Čistý zisk/ztráta z finančních nástrojů vykazovaných v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty a kurzové rozdíly	1674	1186	2297	2421	1414
Čistý zisk z realizovatelných finančních aktiv	-85	162	-136	352	214
Čisté ostatní výnosy	865	472	2052	803	646
Provozní výnosy	26723	27957	31077	29506	28453
Náklady na zaměstnance	-5075	-5396	-5900	-5711	-5877
Všeobecné správní náklady	-6322	-7198	-7270	-6958	-7067
Odpisy a amortizace	-693	-574	-502	-451	-359
Provozní náklady	-12090	-13168	-13672	-13120	-13303
Ztráty ze znehodnocení	-1061	-3641	-504	-595	-305
Zisk/ztráta před zdaněním	13572	11148	16901	15791	14845
Daň z příjmu	-775	-509	-1222	-1457	-1637
Zisk za účetní období	12797	10639	15679	14334	13208

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 – 2014

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza

Výkaz zisku a ztráty - Horizontální analýza (v %)				
Rok	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Úrokové výnosy	2,96	-0,67	-9,73	0,39
Úrokové náklady	15,14	-9,31	-25,10	-12,44
Čistý úrokový výnos	-1,63	3,15	-3,76	4,26
Výnosy z poplatků a provizí	2,54	0,91	5,18	5,21
Náklady na poplatky a provize	-19,85	11,52	10,61	8,34
Čistý výnos z poplatků a provizí	17,13	-3,82	2,37	3,46
Výnosy z dividend	40,39	8,46	-8,01	-12,62
Čistý zisk/ztráta z finančních nástrojů vykazovaných v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty a kurzové rozdíly	-29,15	93,68	5,40	-41,59
Čistý zisk z realizovatelných finančních aktiv	-290,59	-183,95	-358,82	-39,20
Čisté ostatní výnosy	-45,43	334,75	-60,87	-19,55
Provozní výnosy	4,62	11,16	-5,06	-3,57
Náklady na zaměstnance	6,33	9,34	-3,20	2,91
Všeobecné správní náklady	13,86	1,00	-4,29	1,57
Odpisy a amortizace	-17,17	-12,54	-10,16	-20,40
Provozní náklady	8,92	3,83	-4,04	1,39
Ztráty ze znehodnocení	243,17	-86,16	18,06	-48,74
Zisk/ztráta před zdaněním	-17,86	51,61	-6,57	-5,99
Daň z příjmu	-34,32	140,08	19,23	12,35
Zisk za účetní období	-16,86	47,37	-8,58	-7,86

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 – 2014

Příloha 6: Banky a pobočky zahr. bank, celkem 46 subjektů (stav k 2. 7. 2015)

Air Bank a.s.

Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika

Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka

BNP Paribas Fortis SA/NV, pobočka Česká republika

BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod

Citibank Europe plc, organizační složka

COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha

Česká exportní banka, a.s.

Česká spořitelna, a.s.

Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.

Československá obchodní banka, a. s.

Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka

Equa bank a.s.

Evropsko-ruská banka, a.s.

Expobank CZ a.s.

Fio banka, a.s.

GE Money Bank, a.s.

HSBC Bank plc - pobočka Praha

Hypoteční banka, a.s.

ING Bank N.V.

J & T BANKA, a.s.

Komerční banka, a.s.

mBank S.A., organizační složka

MEINL BANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

Oberbank AG pobočka Česká republika

Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika

PPF banka a.s.

PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka Česká republika

Raiffeisen stavební spořitelna a.s.

Raiffeisenbank a.s.

Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod

Saxo Bank A/S, organizační složka

Sberbank CZ, a.s.

Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited, Prague Branch

The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Volksbank Löbau-Zittau eG, pobočka

Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB, a.s., pobočka Praha

Waldviertler Sparkasse Bank AG

Western Union International Bank GmbH, organizační složka

Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.

Wüstenrot hypoteční banka a.s.

ZUNO BANK AG, organizační složka (ČNB, 2015e).

Příloha 7: Finanční analýza skupiny ČSOB

Pro posouzení finanční analýzy byly vybrány údaje z finančních výkazů a to z rozvahy a výkazu zisku a ztrát a následné vypočtení poměrových ukazatelů. Srovnání bylo provedeno v průběhu pěti let a to od roku 2010 až do roku 2014. Data jsou čerpána z jednotlivých výročních zpráv ČSOB.

Údaje z finančních výkazů

Údaje z finančních výkazů dělíme na stěžejní údaje z rozvahy ke konci jednotlivých let a na údaje z výkazu zisku a ztráty taktéž ze stejných období. Pro finanční analýzu jsem vybrala srovnání z hlediska pětiletého vývoje a to od roku 2010 do konce roku 2014.

Rozvaha (mil. Kč) ke konci jednotlivých let 2010 - 2014

Tabulka 41: Aktiva, úvěry, pohledávky, vklady a závazky 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	885 055	936 593	865 065	962 954	865 639
Úvěry a pohled. netto	399 741	449 291	418 990	475 543	506 635
Vklady klientů	596 079	611 569	548 985	591 619	599 143
Vydané dluhové cenné papíry	24 105	23 213	30 330	30 190	27 928
VK náležící akcionářům banky	65 031	60 303	73 930	80 249	85 372

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Z tabulky aktiv, úvěrů, pohledávek, vkladů a závazků v letech 2010 -2014 můžeme vidět, že nejvyšší hodnoty aktiv finanční skupina dosahovala v r. 2013 a to úctyhodných 962 954 mil. Kč. V ostatních letech vyjma roku 2011 hodnota aktiv nepřevýšila hodnotu 885 055 mil. Kč.

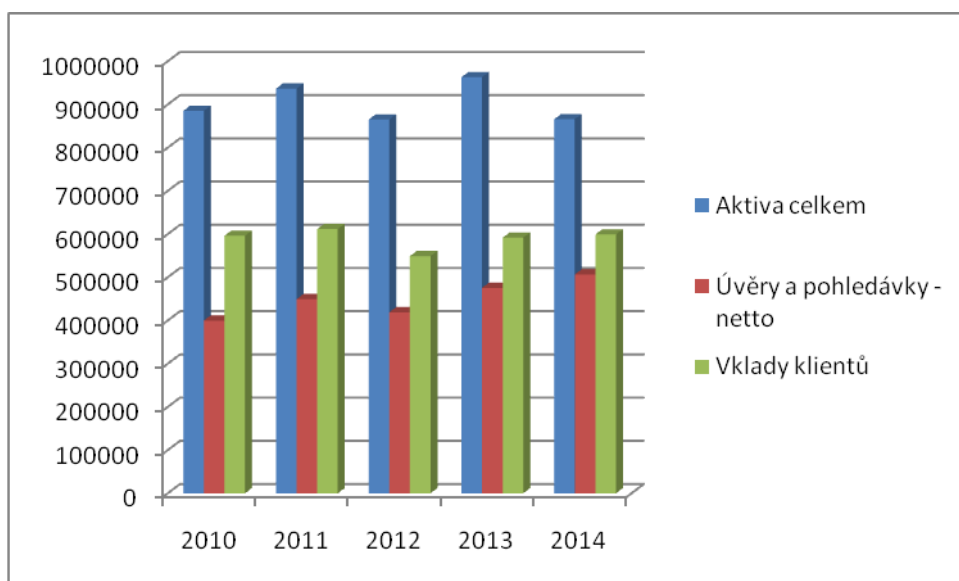
Z hlediska úvěrů a pohledávek je nejvýraznějším rokem rok 2014, kdy úvěry a pohledávky činí 506 635 mil. Kč. Výrazný nárůst byl zaznamenán už v roce 2013. Ke konci roků 2010, 2011 a 2012 byl nárůst spíše pozvolný a postupný.

Klienti finanční skupiny ČSOB hotovost nejvíce vkládali v roce 2011, kdy vklady činí 611 569 mil. Kč. Dalším významným rokem je rok 2014, kdy vklady dosahovaly hodnoty 599 143 mil. Kč. V předešlých letech vyjma roku 2011 byly vklady podstatně nižší.

Z oblasti vydaných dluhových cenných papírů byl nejsilnějším rok 2012 s hodnotou 30 330 mld. Kč. Silným byl i rok 2013, kdy hodnota vydaných dluhových cenných papírů mírně poklesla, ale stále dosahovala 30 190 mld. Kč. Hodnota klesá i pro rok 2014 a to až na 27 928 mld. Kč.

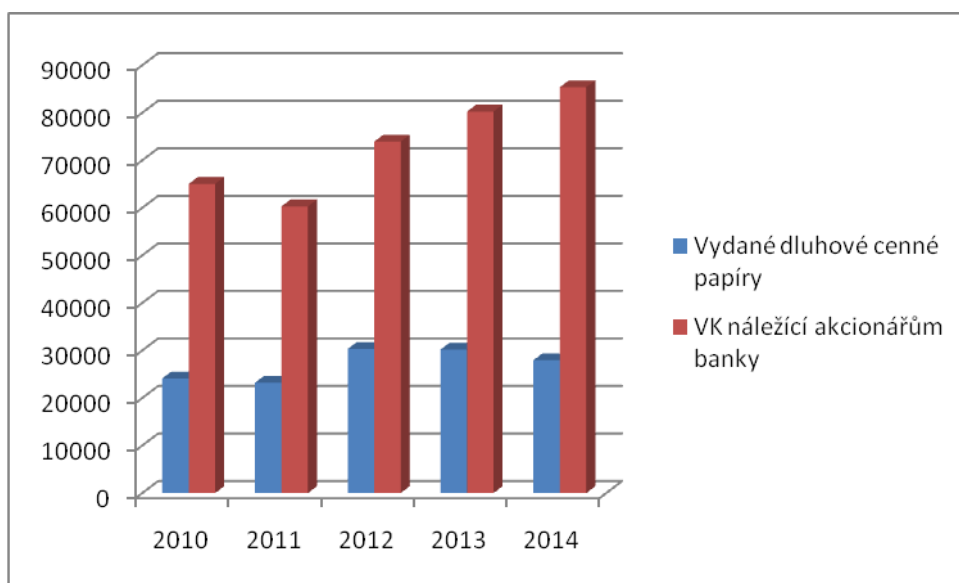
Vlastní kapitál náležící akcionářům banky má vyjma roku 2011 rostoucí charakter. Od roku 2012 se z hodnoty 73 930 mld. Kč neustále zvyšuje, až po rok 2014 kdy dosahuje hodnoty 85 372 mld. Kč.

Obrázek 32: Aktiva, úvěry a pohledávky, vklady (mil. Kč) r. 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 33: Vydané dluhové CP, VK náležící akcion. banky (mil. Kč) r. 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje z finančních výkazů

Další stěžejní částí údajů z finančních výkazů jsou údaje z výkazu zisku a ztráty jednotlivých let 2010 až 2014. Pro finanční analýzu jsem vybrala data z období pětiletého vývoje finanční skupiny ČSOB.

Výkaz zisku a ztráty (mil. Kč)

Tabulka 42: Výkaz zisku a ztráty (hodnoty v mil. Kč) v letech 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výnosy	33 049	32 759	33 009	31 202	31 443
Provozní náklady	14 551	14 872	15 331	14 808	14 981
Zisk před zdaněním	15 338	12 970	17 276	15 900	16 178
Zisk za účetní období	13 471	11 172	15 291	13 658	13 604

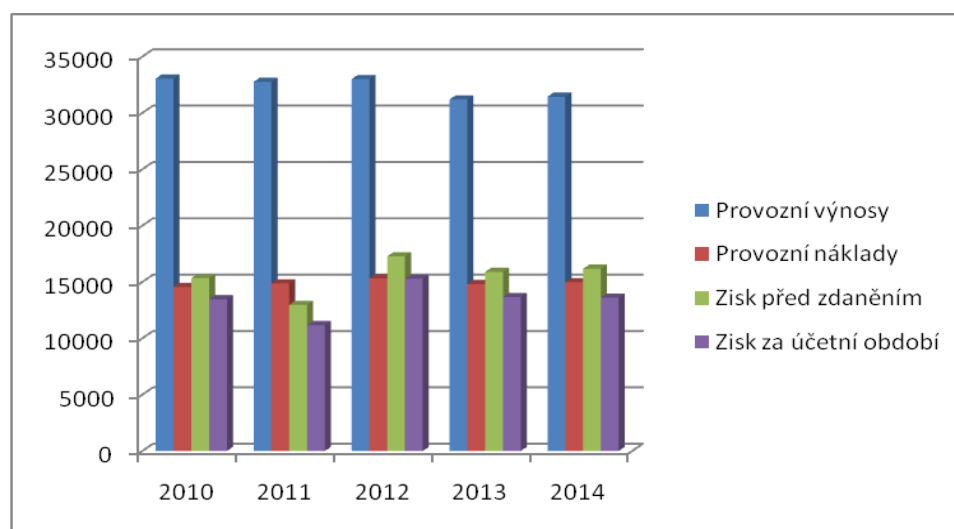
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Nejvyšších provozních výnosů skupina ČSOB dosahovala v roce 2010. Na provozní výnosy tehdy spadala částka 33 049 mil. Kč. V roce 2011 došlo k poklesu provozních výnosů na 32 759 mil. Kč. Nárůst na 33 009 mil. Kč v roce 2012 vystřídal opětovný pokles r. 2013. V roce 2014 se hodnota provozních výnosů vyšplhala na 31 443 mil. Kč.

Provozní náklady se skupině daří udržovat na konstantní výši od 14 808 mil. dosažených v roce 2013 až po hodnotu 14 981 mil. Kč v roce 2014. Podobné hodnoty dosahovaly provozní náklady i v roce 2011.

Nejvyššího zisku před zdaněním finanční skupina dosáhla v roce 2012, celkem 17 276 mil. Kč. O něco nižší zisk před zdaněním byl vykázán za rok 2014 (16 178 mil. Kč).

Obrázek 34: Provozní výnosy, nákl., zisk před daní, zisk za účetní obd. r. 2010 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnižší zisk za účetní období byl v roce 2011 (11 172 mil. Kč.) a rok poté se zisk za účetní období zvýšil na 15 291 mil. Kč, což je v pětiletém období nejvyšší zisk

za účetní období, který finanční skupina ČSOB vykázala. V roce 2014 se skupina vrátila na svůj průměr 13 604 mil. Kč.

Tabulka 43: Vývoj čistého zisku (mld. Kč) r. 2010 – 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk mld. Kč	13,5	11,2	15,3	13,7	13,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Ziskovost

Nejvyššího čistého zisku bylo dosaženo na konci roku 2012 a to 15,3 mld. Kč. Největší část výnosů tvoří poplatky za vedení účtů a poté úvěrová činnost. Rok 2012 byl poměrně úspěšným v této oblasti i přes nepříznivý vývoj ekonomiky. Růst úvěrového portfolia byl zapříčiněn zejména díky hypotékám, korporátním a SME úvěrům. Na přelomu roku 2012 a 2013 ČSOB přešla z bodového hodnocení na objemové, lze tedy do budoucna očekávat objemy vyšší a tudíž i rostoucí zisky.

Tabulka 44: Vývoj ROAA a ROAE, ROE, ROA, ROAC r. 2010 – 2014 (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita prům. aktiv (ROAA)	1,5	1,2	1,77	1,53	1,40
Udržitelná rentabilita prům. kap. (ROAE)	19,6	18	22,6	18,2	16,4
ROE	20,3	17,9	22,8	18,2	16,4
ROA	1,55	1,23	1,63	1,42	1,40
ROAC divize ČR	34,3	34,5	35,1	40,0	36,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Pro porovnání rentability českých bank a jejich zahraničních vlastníků se používá rentabilita průměrných aktiv (ROAA) a rentabilita průměrného vlastního kapitálu (ROAE).

ROAA – rentabilita průměrných aktiv

Rentabilita průměrných aktiv nám vyjadřuje čistý udržitelný zisk za účetní období, který náleží akcionářům banky k průměru hodnot celkových součtu aktiv ke konci jednotlivých let. ROAA ukazuje, jak efektivně jsou využívána bankovní aktiva k vytváření zisku. Jak můžeme vidět v tabulce rentabilita průměrných aktiv,

kteřá vyjadřuje efektivitu využívání bankovních aktiv k vytváření zisku, dosahuje nejnižší hodnoty v roce 2011 (1,2 %) a naopak nejvyšší hodnoty v roce 2012 (1,77 %). Ve sledovaném roce 2014 dosáhla hodnota rentability průměrných aktiv 1,4 %.

ROAE – rentabilita průměrného vlastního kapitálu

ROAE – udržitelná rentabilita průměrného kapitálu, čistý udržitelný zisk za účetní období náležící akcionářům banky k průměru VK, který náleží akcionářům banky, zde počítáno ke konci pěti předchozích čtvrtletí. Tento průměr se udržuje téměř stabilní. Rentabilita průměrného vlastního kapitálu, která ukazuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky banky, byla nejvyšší v roce 2012 (22,6 %) a nejnižší v roce 2014 (16,4 %).

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost VK nebo návratnost kapitálu vloženého. Pro investory je vhodné, pokud hodnota rentability vlastního kapitálu je vyšší než výnosnost z cenných papírů garantovaných státem. Nejnižší rentabilitu vlastního kapitálu měla skupina ČSOB v roce 2014. Naopak nejvyšší rentability vlastního kapitálu banka dosáhla s hodnotou 22,8 % v roce 2012.

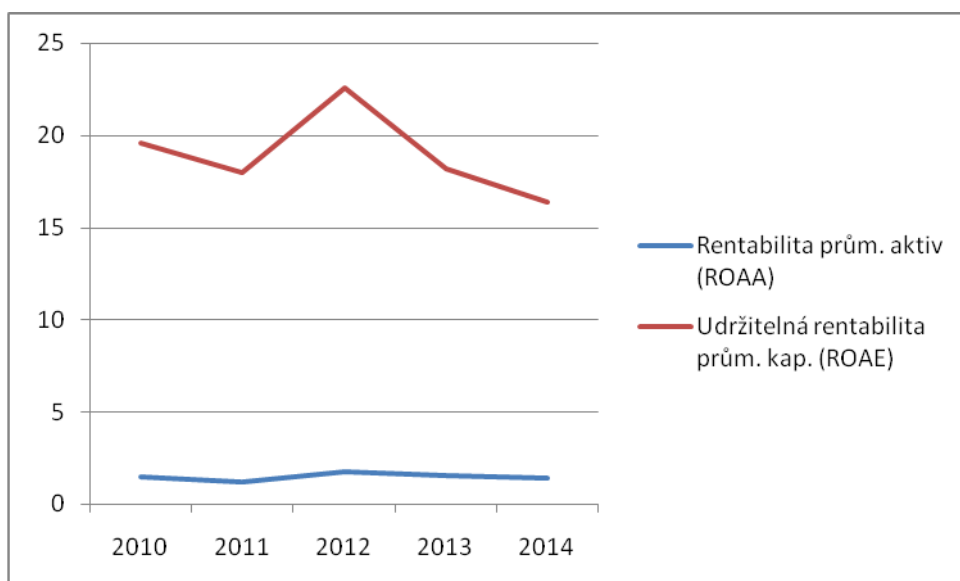
ROA – rentabilita celkových vložených aktiv

ROA je ukazatelem rentability celkových vložených aktiv. Pro firmu je výhodné, když je hodnota rentability aktiv co nejvyšší. Vyjadřuje poměr zisku s celkovými aktivy, které byly do podnikání vloženy. Tato hodnota byla nejvyšší v roce 2012, konkrétně 1,63 %, ke konci roku 2014 nám hodnota klesla na 1,40 %.

ROAC – rentabilita alokovaného kapitálu

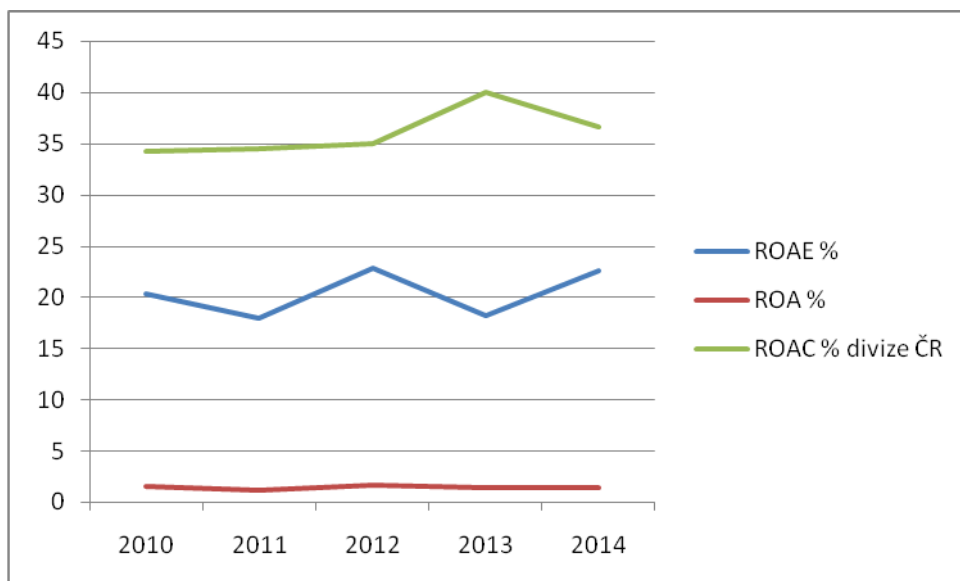
ROAC představuje výsledek po zdanění (včetně minoritních podílů) skupiny ČSOB, upraveno o alokovaný kapitál místo vlastní kapitál / průměrný alokovaný kapitál na skupinu ČSOB. Nejvyšší rentability alokovaného kapitálu za divizi ČR je dosaženo v roce 2013 (40,0 %). V roce 2014 ROAC klesla na 36,7 %.

Obrázek 35: Rentabilita průměrných aktiv a rentabilita průměrného kapitálu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 36: Vývoj rentabilit r. 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 45: Bilanční suma, úvěrové portfolio a vklady celkem (mld. Kč)

Rok	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Bilanční suma	937,2	1 034,8	866
Úvěrové portfolio	476,1	508,5	480
Vklady celkem	629,6	660,3	585

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Bilanční suma představuje součet všech aktiv nebo pasiv. Oba součty se vždy rovnají bilanční rovnici. Dle bilanční sumy můžeme dle metodiky ČNB od roku 2012 posuzovat i velikost bankovních subjektů. Bilanční suma patří mezi hlavní ukazatele. Dle výše bilanční sumy se ČSOB řadí do skupiny velkých bank. Bilanční suma ke konci roku 2012 činila 937,2 mld. Kč. V roce 2013 ČSOB zaznamenala nárůst bilanční sumy na částku 1034,8 mld. Kč. V prosinci roku 2014 klesla bilanční suma na 866 mld. Kč. Rok 2013 byl pro skupinu ČSOB nejsilnějším rokem i v oblasti úvěrového portfolia, kdy se dostala na 508,5 mld. Kč. Rok 2014 zaznamenal pokles úvěrového portfolia na 480 mld. Kč. Nejvyšších vkladů bylo dosaženo s částkou 660,3 mld. Kč v roce 2013. O něco nižší částky vkladů celkem 585 mld. Kč je k 31. 12. 2014.

Tabulka 46: Poměr úvěrů ke vkladům a kapitálová přiměřenost skupiny (v%)

Rok	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Poměr úvěrů ke vkladům	75,2	77,0	76,4
Kapitálová přiměřenost skupiny	15,2	15,6	17,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

V tabulce je výčet jednotlivých poměrů úvěrů ke vkladům ke konci roku 2012 až 2014. Nejvyšší poměr úvěrů ke vkladům byl v roce 2013 a činil 77 %. Nižšího poměru úvěrů ke vkladům banka dosáhla ke konci roku 2014 (76,4 %). Kapitálová přiměřenost určuje minimální výši kapitálu, jakou musí instituce vzhledem k objemu a rizikovosti svých obchodů udržovat. S vyšší kapitálovou přiměřeností, která by měla být vyšší než 8 %, se zvyšuje finanční stabilita instituce a stejně tak i pravděpodobnost, že podnik dostojí svým závazkům. Ve výčtu jednotlivých let můžeme vidět, že kapitálová přiměřenost skupiny ČSOB se každým rokem zvyšuje, což je z hlediska důvěryhodnosti skupiny velice pozitivní.

Tabulka 47: Poměrové ukazatele vyjádřeno v % r. 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Poměr nákladů k výnosům	44,8	45,6	46,4	47,5	47,6
Kapitálová přiměřenost - banka	16,51	13,61	14,4	15,3	16,4
Kap. přiměřenost - konsolidovaná	18,03	15,54	15,2	15,6	17,5
Vlastní kapitál celkem/aktiva celkem	7,3	7,9	8,5	8,3	8,6
Poměr úvěrů k vkladům	68,5	72,7	73,1	75,9	76,4
Pákový poměr (leverage ratio)	4,5	3,96	4,73	5,46	5,15
Ukazatel čistého stabilního financování	137,7	133,6	133,2	135,7	135,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Poměr provozních nákladů k udržitelným provozním výnosům

Poměr provozních nákladů k udržitelným provozním výnosům, měří stav vždy ke konci roku. Poměr nákladů k výnosům v rámci sledovaného období pro rok 2010 – 2014 je rostoucí. Mírný nárůst na konci roku 2012 můžeme přisuzovat sloučení a rebrandingu PS – nyní ERA a ČSOB, kdy se zvýšili veškeré administrativní, provozní i personální náklady.

Ukazatel kapitálové přiměřenosti

Ukazatel kapitálové přiměřenosti ke konci účetních období, který neodráží zisk za běžný rok, dokud v následujícím roce akcionáři neschválí ověřenou účetní uzávěrku od auditora.

Kapitálová přiměřenost - banka

Nejlepší kapitálové přiměřenosti banka dosáhla s hodnotou 16,51 v roce 2010. Pro všechny ostatní sledované roky byla kapitálová přiměřenost nižší, kdy nejbližší této hodnotě byl rok 2014 s hodnotou 16,4 %.

Kapitálová přiměřenost - konsolidovaná (celá skupina)

Nejvyšší kapitálové přiměřenosti skupiny bylo dosaženo s hodnotou 18,03 % v roce 2010. V letech 2011 a 2012 kapitálová přiměřenost klesala a nárůst je zaznamenán až v roce 2013.

Poměr vlastního kapitálu s celkovými aktivy

Poměr vlastního kapitálu s celkovými aktivy vyjadřuje podíl vlastního kapitálu připadajícího vlastníků mateřské společnosti a celkových aktiv skupiny. Od roku 2010 hodnota ukazatele rostla až po rok 2013, kdy došlo k poklesu. Pro rok 2014 je ukazatel opět rostoucí s hodnotou 8,6 %. Výpočet dle současné interní metodiky KBC, uvedena v každé jednotlivé výroční zprávě, hodnoty ke konci roku.

Poměr úvěrů k vkladům

Poměr úvěrů k vkladům se v rámci sledovaného období 2010 – 2014 každoročně zvyšuje. V roce 2014 dosahuje hodnoty 76,4 %.

Pákový poměr

Pákový poměr – kapitál/neriziková hodnota aktiv. Nejnižší hodnoty leverage ratio bylo dosaženo v roce 2011 a to 3,96 %. Naopak nejvyšší hodnota je registrována v roce 2013.

Ukazatel čistého stabilního financování

Ukazatel čistého stabilního financování – NSFR – dle Basel zaváděno po bankovní krizi, cílem sjednotit systém hodnocení stability, plánují se zavést pro všechny banky po celém světě pokud jsou zapojeny do mezinárodních bankovních činností. Ukazatel čistého stabilního financování činil 135,9 % za rok 2014.

Tabulka 48: Přehled vývoje ukazatelů za r. 2010 – 2014 (%)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Čistá úroková marže	3,36	3,39	3,21	3,0	3,17
Náklady/výnosy	44	46,7	45,9	47,1	47,6
Ukazatel nákladů na úvěr. riziko (CCR)	0,75	0,36	0,31	0,25	0,18
Podíl úvěrů po splatnosti (NPL)	4,05	3,88	3,57	3,12	4,07
Podíl úvěrů po splatnosti (definice ČNB)	5,83	5,19	4,79	4,39	4,75
Ukazatel krytí NPL	76,7	73,5	71,7	50,4	53,4
Ukazatel kap. Core Tier1 (Basel II, %)	14,2	11,7	13,0	15,6	17,2
Kapitálová přim. – skupina (Basel II, %)	18,0	15,5	15,2	15,6	17,5
Pákový poměr (Basel III, %)	4,50	3,96	4,73	5,46	5,15
Úvěry/vklady	68,5	72,7	75,2	77,0	76,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Čistá úroková marže

Čistá úroková marže vyjadřuje podíl čistého úrok. výnosu za rok a celkových průměrných úročených aktiv. Vypočtených z konečných zůstatků za dané období a ze zůstatků předchozích čtyř čtvrtletí. Nejvyšší čistá úroková marže bylo s hodnotou 3,39 % dosaženo v roce 2011. Pro rok 2014 čistá úroková marže činila 3,17 %.

Poměr nákladů a výnosů

Poměr nákladů a výnosů je podíl provozních nákladů, (bez započtení čistých rezerv), k provozním výnosům. Poměr nákladů a výnosů má vyjma roku 2012 rostoucí charakter, nejvyšší hodnota je 47,6 % za rok 2014.

Ukazatel nákladů na úvěrové riziko

Ukazatel nákladů na úvěrové riziko vyjadřuje podíl celkových ztrát ze znehodnocení portfolia poskyt. úvěrů průměrného nesplaceného objemu úvěrového portfolia. Vypočteme z nesplacené hrubé částky úvěrového portfolia (hrubé podmíněné závazky a nom. hodnota dluhopisů vyjma těch státních. Průměrný nesplacený objem dostaneme jako průměr dlužného zůstatku na začátku a ke konci období, pro něž se stanoví

ukazatel podílu nákladů na úvěrové riziko. Nejvyšší hodnoty ukazatele nákladů na úvěrové riziko bylo dosaženo v roce 2010. Naopak hodnota nejnižší je pro rok 2014.

Podíl úvěrů po splatnosti

Podíl úvěrů po splatnosti (NPL)% - vyjadřuje celkový zůstatek úvěrů po splatnosti/úvěrové portfolio. Podíl úvěrů po splatnosti pro jednotlivé roky má klesající trend až do roku 2014, kdy vzrostl na hodnotu 4,07 %.

Podíl úvěrů po splatnosti dle ČNB

Podíl úvěrů po splatnosti (definice ČNB) % - snaha je o kopírování linie dle definice ČNB. Hodnotu tohoto ukazatele skupina ČSOB za rok 2010 vykázala 5,83 %. Pro rok 2014 hodnota klesla na 4,75 %.

Ukazatel krytí NPL%

Ukazatel krytí NPL pro jednotlivé roky v rámci sledovaného období klesá a to přes hodnoty 76,7 % v roce 2010 až po hodnotu 53,4 % pro rok 2014.

Ukazatel kap. Core Tier1 (Basel II, %)

Ukazatel kap. Core Tier1 od roku 2012 po celé sledované období roste. Nejvyšší hodnota 17,2 % je pro rok 2014.

Kapitálová přim. – skupina (Basel II,%)

Kapitálová přiměřenost skupiny pro rok 2011 a 2012 klesala. Růst je zaznamenán od roku 2013 a přetrvává s hodnotou 17,5 % i pro rok 2014.

Pákový poměr (Basel III, %)

Pákový poměr dle Basel III dosahuje nejnižší hodnoty 3,96 % pro rok 2011 a nejvyšší hodnota 5,46 % je vykázána v roce 2013.

Poměr úvěrů a vkladů

Poměr úvěrů a vkladů se v letech 2010 – 2013 zvyšuje, nepatrný pokles je zaznamenán v roce 2014.

Tabulka 49: Přehled vývoje ukazatelů za r. 2010 – 2014 (%)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel úvěry/vklady (likvidita)	68,5	72,7	75,2	77,0	76,4
Ukazatel čistého stabilního fin. (likvidita)	137,70	133,6	133,2	135,7	135,9
Ukazatel kapitálu Tier 1 (kapitál)	14,20	11,7	13,0	15,8	17,2
Ukazatel nákladů na úvěrové riziko	0,75	0,36	0,31	0,25	0,18
Ukazatel náklady/vklady (nákladová efekt.)	44,0	46,7	45,90	47,1	47,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSOB, 2010 - 2014

Ukazatel úvěry/vklady (likvidita)

Ukazatel úvěry/vklady nám po celé sledované období od roku 2010 do roku 2014 roste díky silnému růstu úvěrů a to z hodnoty 68,5 % v roce 2010 až po 76,4 % za rok 2014.

Ukazatel čistého stabilního fin. (likvidita)

Nejvyšší hodnota ukazatele čistého stabilního financování je vykázána ve výši 137,70 % pro rok 2010. Pro všechny další sledované roky už je hodnota nižší. V roce 2013 a 2014 je hodnota poměrně stabilní a to 135,7 % 135,9 %.

Ukazatel kapitálu Tier 1 (kapitál)

Výrazně v rámci sledovaného období vzrostl ukazatel kapitálu Tier1, díky zadrženému zisku a posílení kapitálové struktury (nahrazení Tier2, podřízeného dluhu základ. kap.).

Náklady na úvěrové riziko

R. 2012 prodala ČSOB zbývající expozici na řecké, italské a španělské státní dluhopisy. Náklady na úvěrové riziko se v rámci skupiny ČSOB daří trvale snižovat z 0,75 % v roce 2010 až na 0,18 % za rok 2014.

Ukazatel náklady/vklady (nákladová efekt.)

Nejnižší hodnota ukazatele byla vykázána v hodnotě 44,0 % za rok 2010. Naopak nejvyšší hodnota je zaznamenána ve výši 47,6 % pro rok 2014.

Příloha 8: Návrh komunikační kampaně produktů ČSOB pro děti a mládež

Termín: 1. 9. – 31. 10. 2015

Strategické cíle kampaně:

- informovat širokou veřejnost o Dětském kontu Sluně a Studentském kontu
- komunikovat potenciálním zákazníkům informaci o založení a vedení účtů zdarma, dále také o možnostech výhodného úrazového pojištění k Dětskému kontu Sluně, spoření se zvýhodněnou úrokovou sazbou
- oslovit studenty s nabídkou Studentského konta s možností bezplatného zřízení a vedení povoleného přečerpání účtu či kreditní karty dohromady s limitem 20 000,- Kč bez nutnosti dokládání příjmů

Cílový segment zákazníků:

B2C – široká veřejnost se zacílením na rodiny s dětmi a studenty

Nosné téma: „Naučte děti hospodařit, zvyšte jejich finanční gramotnost“, „Užij si studentský život!“

Vybrané komunikační nástroje:

Komunikační mix je složen na základě analýzy jednotlivých mediálních nástrojů. Vzhledem k typu produktu a cílové skupině oslovovaných potenciálních klientů bylo vybráno několik typů mediálních kanálů. Je zde zastoupen segment internetových médií pro širokou veřejnost, celostátních deníků, venkovní reklamy a cílené distribuce informačních letáků.

Jelikož se jedná o specifické produkty, které slouží k získání potenciálních klientů a zvýšení image banky, odpovídá tomu i následující rozpočet. Ten činí 1 500 000 Kč bez DPH.

Ceny jsou zjištěny u jednotlivých obchodních zastoupení vybraných médií. U venkovní reklamy se jedná o průměr (cenový rozptyl byl od 3 800 do 9 000 Kč, zdroj: BigMedia, WIP reklama, euroAWK). Cena u reklamy na billboardech závisí na umístění konkrétního billboardu. V nejfrekventovanějších lokalitách ve velkých městech (Praha, Ostrava, Brno) a u mezinárodních silnic je cena za měsíční kampaň na standardním billboardu 9 000 Kč, na méně atraktivních místech je cena 3 800 Kč. Průměrná cena u vybraných BB ploch činí 7 000 Kč bez DPH.

Aby byla distribuce letáků co nejefektivnější, na základě doporučení komunikační agentury jsem rozdělila v každém městě distribuci na 4 dny, kdy tým dvou promotérů rozdává letáky na vybraných místech 4 hodiny každý den. Cena za distribuci letáků byla vypočítána dle vzorců:

1 hosteska na hodinu = 150 Kč

150 Kč/hod. x 4 hod. x 2 (počet hostesek) = 1 200 Kč/den

Čtyřdenní distribuce: 1 200 Kč/den x 4 dny = 4 800 Kč

10 čtyřdenních distribucí ve 2 vlnách: 4 800 Kč x 20 = 96 000 Kč.

Rozpočet se vztahuje k produktu Dětské konto Sluně a Studentskému kontu.

Tabulka 50: Rozpočet komunikační kampaně ČSOB

Množství	Položka a popis		Cena v Kč
2	PR ve vybraných portálech rodiny TN.cz	1. Výstup 1. 9. 2015 Dětské konto Sluně 2. Výstup 1. 10. 2015 Studentské konto	32 000 Kč
1	Čtyřtýdenní inzertní kampaň na webech TN.cz (Doma.cz, Krasna.cz, Prask.tv atd.) - board 970x300px s pronikem (garance 800 000 impresí)	Od 1. 9. 2015 Čtyřtýdenní kampaň	96 000 Kč
1	Inzerce 1/2 strany Blesk pro ženy (433 tisíc čtenářů)	září 2015	44 000 Kč
2	PR článek ½ strany v časopise Chvilka pro Tebe (429 tisíc čtenářů),	1. Výstup 1. 9. 2015 2. Výstup 1. 10. 2015	96 000 Kč
8	Inzertní kampaň - Hospodářské noviny, formát ¼, (čtenost 157 000 čtenářů)	4 týdny (2x týdně): 1. a 3. týden v září Dětské konto Sluně 2. a 4. týden v říjnu Studentské konto	608 000 Kč
4	Inzertní kampaň – MF Dnes (celostátní příloha), ¼ strany	Pondělní a páteční vydání na začátku září Pondělní a páteční vydání začátek října	232 000 Kč
24	Outdoor – billboardy formát 510x240 cm (výběr dle nejfrekventovanějších lokalit)	12x září Dětské konto Sluně 12x říjen Studentské konto	168 000 Kč
20	Distribuce informačních letáků A5 do vybraných oblastí (velká obchodní centra, centra měst atd.), cca 20 vybraných lokalit	10 lokalit září 10 lokalit říjen	96 000 Kč
20 000	Výroba letáků A5 (výrobce Typo design)		38 000 Kč
24	Výroba a polep billboardů (výrobce Kloudná reklama ČB)		31 200 Kč
1	Režijní náklady – komunikační agentura Art4promotion		58 800 Kč
Celkový rozpočet komunikační kampaně			1 500 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím UNIE VYDAVATELŮ, O.S., 2015

Ceny jsou uvedeny bez DPH

Příloha 9: Otázky kladené při řízeném rozhovoru

Otázka č. 1: Jaké jsou silné a slabé stránky Československé obchodní banky?

Silnými stránkami jsou dle mého názoru například tradice ČSOB na českém trhu a také fakt, že je vlastněna silnou nadnárodní bankovní skupinou. Což pro mnohé klienty znamená záruku, že je u nás o jejich finance dobře postaráno. Silnou stránkou je také široké portfolio produktů od hypoték, přes spotřebitelské úvěry, až po pojištění.

Ke slabým stránkám asi patří propagace našich produktů, alespoň tak ji vnímám oproti jiným bankovním institucím v ČR. Na zákazníky, dle mého názoru nepůsobíme vždy jako banka která jde s dobou a právě v téhle oblasti se snažíme průběžně zlepšovat.

Otázka č. 2: V čem vidíte příležitosti a ohrožení pro ČSOB?

I když jsou pro každou banku jistě ziskově nejzajímavější velcí firemní zákazníci, my se snažíme ve velké míře využívat příležitostí které přináší naše široká klientská základna běžných zákazníků. Nicméně jsme banka, pro kterou je příležitostí každý nový i stávající klient.

Jako ohrožení vnímáme všechny bankovní instituce, které významně ovlivňují český trh. Nejzásadnější vliv mají především naši největší konkurenti a novátoři, kteří vnášejí do bankovního sektoru inovace.

Otázka č. 3: Koho považujete za největšího konkurenta banky a proč?

Co do počtu klientů by se mezi naše konkurenty mohly řadit především Česká spořitelna a Komerční banka, jako konkurenci je ale potřeba vnímat každou i sebemenší finanční instituci.

Otázka č. 4: Jaký je poměr mezi osobními a podnikatelskými účty?

Přesné hodnoty s ohledem na bankovní tajemství bohužel nemohu sdělit, ale z celkového počtu klientů tvoří podnikatelé zhruba 20%.

Otázka č. 5: Který z nabízených osobních účtů má největší zastoupení a proč?

Největší podíl klientů připadá na Aktivní konto z důvodu aktivní politiky naší banky. Pro většinu klientů především rodiny s dětmi, které mají více odchozích plateb a inkas je Aktivní konto nejvhodnější. Jsou k němu navíc nabízeny dvě platební karty pro majitele a pro partnera zdarma.

Otázka č. 6: Jaké procentní zastoupení mají ostatní typy nabízených účtů?

V základní nabídce osobních účtů ČSOB máme Konto, Aktivní konto, Exkluzivní konto, Běžný devizový účet a Plus konto. Údaj o počtu klientů nezveřejňujeme, nicméně mohu nastínit, že zhruba slabá polovina klientů reprezentuje Aktivní konto. Přibližně třetina dává přednost našemu produktu Konto. Pouhá destina klientů využívá exkluzivního konta a ještě o něco méně klientů má zřízený běžný devizový účet. Plus konto je jeden z našich posledních produktů, v nabídce ho máme od jara 2015 a tudíž jej prozatím užívá jen zhruba dvacetina klientů.

Otázka č. 7: Provádíte analýzy prodejů a jakou formou? Dle produktových řad či dle časového období?

Objemy i počty prodejů analyzujeme jak podle produktů, tak i z časového hlediska, kdy zisk sledujeme podle různých kritérií. Prodeje evidujeme na úrovni jednotlivých pracovníků, poboček, měst i krajů. Při shromažďování informací se řídíme legislativou.

Otázka č. 8: Provádíte analýzy trhu? Uveďte prosím jak často a jakou formou.

Analýza trhu v rámci ČSOB probíhá neustále jako soustavný proces na úrovni třech segmentů, které tvoří fyzické osoby (Retail), střední a malé firmy (SME) a velké firmy (CORP). Stejně tak monitoring spokojenosti zákazníků je trvalý proces a provádíme ho na základě komplexního modelu měření zákaznických zkušeností a získáváme tak zpětnou vazbu od klientů, kteří absolvovali nákupní nebo servisní proces přes veškeré obslužné kanály.

Otázka č. 9: Poskytujete klientům za věrnost nějaké odměny například formou dárků? Plánujete v nejbližší době nějakou kampaň?

Veškeré bonusy a akční nabídky prezentujeme na našich stránkách. Každý měsíc se soustředíme na některý z produktů, u kterého se snažíme podpořit prodej.

Otázka č. 10: Jak se snažíte zabránit odchodovosti klientů?

Proklientským chováním. Klienta se snažíme udržet vysokým standardem poskytovaných služeb a zároveň širokou nabídkou produktů. Zákazník, který shání jakýkoliv produkt na finančním trhu, by u nás měl najít vše „pod jednou střechou“. V případě retence klientů děláme vše proto, abychom pro klienta našli vhodné řešení jeho požadavků a případně jsme ochotni udělit u některých produktů výjimky ohledně účtování poplatků.

Příloha 10: Kalkulace váženého počtu klientů na pokrytí ztráty z poplatků

1. Varianta – snížení poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 20 %

Roční ztráta způsobená snížením poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 20 % činí **341 422 464 Kč**. Tato ztráta je kryta ročním poplatkem za vedení Konta ve výši 528 Kč a ročním poplatkem za vedení Aktivního konta 912 Kč.

Matematické vyjádření pro Konto: $528x$ (x = počet klientů Konta)

Matematické vyjádření pro Aktivní konto: $912y$ (y = počet klientů Aktivního konta)

Poměr klientů Konta a Aktivního konta dle jejich zastoupení (Konto 30 % klientů, Aktivní konto 47 % klientů) je vypočten následovně: $47 : 30 = 1,56$

Výpočet:

$$528x + 912 (1,56x) = 341\,422\,464$$

$$528x + 1\,422,72x = 341\,422\,464$$

$$1\,950,72x = 341\,422\,464 \quad /: 1\,950,72$$

$$x = \mathbf{175\,023 \text{ klientů Konta}}$$

$$y = 1,56x$$

$$y = 1,56 \cdot 175\,023$$

$$y = \mathbf{273\,035 \text{ klientů Aktivního konta}}$$

2. Varianta – snížení poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 10 %

Roční ztráta způsobená snížením poplatků za vedení účtu u Konta a Aktivního konta o 10 % činí **159 963 264 Kč**. Tato ztráta je kryta ročním poplatkem za vedení Konta ve výši 600 Kč a ročním poplatkem za vedení Aktivního konta 1 032 Kč.

Výpočet:

$$600x + 1\,032 (1,56x) = 159\,963\,264$$

$$600x + 1\,609,92x = 159\,963\,264$$

$$2\,209,92x = 159\,963\,264 \quad /: 2\,209,92$$

$$x = \mathbf{72\,384 \text{ klientů Konta}}$$

$$y = 1,56x$$

$$y = 1,56 \cdot 72\,384$$

$$y = \mathbf{112\,919 \text{ klientů Aktivního konta}}$$

Vypočtené množství klientů v jednotlivých variantách je potřebné k pokrytí roční ztráty.

Příloha 11: Návrh dotazníku pro zjištění zpětné vazby od klientů

1) Jaký je důvod Vašeho odchodu do jiné banky?

- a) poplatek za vedení účtu
- b) úroková sazba na spořicí účet
- c) úroková sazba u úvěru či hypotéky
- d) klientský servis
- e) jiný důvod

2) Co by Vás přimělo zůstat u ČSOB?

- a) nižší poplatky či jejich zrušení
- b) vyšší úroková sazba na depozitních účtech
- c) nižší úroková sazba u úvěrových produktů
- d) proklientský přístup
- e) jiný důvod.....

2) Ke kterému bankovnímu ústavu přecházíte?

- a) Česká spořitelna
- b) Komerční banka
- c) UniCredit Bank
- d) Raiffeisenbank
- e) Fio banka
- f) jiný bankovní ústav

3) Jaký produkt budete u banky využívat/využíváte?

- a) osobní účet
- b) firemní účet
- c) spořicí účet
- d) úvěr či hypotéku
- e) jiný produkt.....

4) Jak jste se o Vaší nové bance dozvěděli?

- a) reklama (rozhlas, Tv, tisk, internet) - zakroužkujte
- b) doporučení
- c) proaktivní oslovení konkurenční bankou
- d) vlastní iniciativa
- e) jiný způsob

5) Vaše připomínky a návrhy na zlepšení: