

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Problematika zřízení nové pobočky banky

Vedoucí diplomové práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Lukáš Klíma

2010

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Problematika zřízení nové pobočky banky“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou, na veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích.

V Českých Budějovicích dne 7. dubna 2010

Lukáš Klíma

Za vedení práce, inspirativní připomínky a poskytnutí materiálů potřebných pro tuto práci děkuji Dr. Ing. Dagmarě Škodové Parmové.

Obsah

1 Úvod	6
2 Literární rešerše	7
2.1 Strategické řízení	7
2.2 Strategie řízení a rozhodování	7
2.3 Proces tvorby strategie	8
2.3.1 Definování předmětu činnosti podniku	8
2.3.2 Formulování strategie	8
2.3.3 Zhodnocení a volba strategie	9
2.3.4 Rozpočtování	9
2.3.5 Zavádění strategie	10
2.3.6 Kontrola strategie	10
2.4 Vnější prostředí	11
2.4.1 Porterův model	11
2.4.2 Model GE	13
2.4.3 STEP analýza	14
2.4.4 Analýza konkurentů	16
2.4.5 Analýza sociálně-kulturního prostředí	18
2.4.6 Strategické mapy	18
2.5 Vnitřní prostředí	19
2.5.1 SPACE analýza	21
2.5.2 SWOT analýza	26
2.5.3 Analýza podnikové kultury	28
2.5.4 Analýza hodnotového řetězce	28
2.5.5 Analýza BCG	29
2.5.6 Analýza zdrojů specifických příležitostí	30
2.6 Volba strategie	31
2.7 Implementace strategie	32
2.8 Bankovní sektor v ČR	33
3 Cíle a metodika diplomové práce	35
4 Profil Československé obchodní banky, a. s.	36
4.1 Historie ČSOB	36
4.2 Základní údaje	37

5 Zřízení nové pobočky banky	38
5.1 Strategie banky	39
5.1.1 Plošné pokrytí	39
5.1.2 Pokrytí ekonomicky zajímavých oblastí	40
5.1.3 Ostatní strategie	40
5.2 Výběr vhodného regionu	41
5.3 Výběr vhodného objektu	42
5.3.1 Vnitropodnikový útvar	43
5.3.2 Realitní kancelář	43
5.4 Investiční záměr	46
5.4.1 Twinsafe	48
5.4.2 Safemaster	49
5.4.3 Bankomat	49
5.4.4 Noční trezor	49
5.4.5 Schránky na výpisy	50
5.4.6 Počítačky bankovek a mincí	50
5.4.7 Balička bankovek	50
5.4.8 Kurzovní tabule	51
5.4.9 Diskrétní box	51
5.4.10 Informační technologie	51
5.5 Realizace a spolupráce jednotlivých útvarů	52
5.5.1 Personál	52
5.5.2 Technické vybavení	52
5.5.3 Nábytek	53
5.5.4 Bezpečnost	53
5.5.5 Marketing	53
6 Průzkum trhu	56
6.1 Základní kroky před zahájením průzkumu	56
6.1.1 Definování zákazníků	56
6.1.2 Definice požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti	56
6.1.3 Definice otázek	57
6.1.4 Formát dotazníku	58
6.1.5 Metody sběru dat	58
6.1.6 Vyhodnocení dat	59
6.2 Průzkum spokojenosti s bankovními pobočkami na trhu v České republice	59
6.2.1 Četnost využití jednotlivých bank v ČR	59
6.2.2 Osobní návštěva bankovní pobočky	62
6.2.3 Věrnost jedné bankovní pobočky	64
6.2.4 Důvody osobní návštěvy bankovní pobočky	66
6.2.5 Spokojenost s vybavením bankovní pobočky	68
6.2.6 Návrhy na zlepšení vybavení bankovní pobočky	70
6.2.7 Spokojenost s odborností personálu bankovní pobočky	70
6.2.8 Spokojenost s ochotou personálu bankovní pobočky	72

6.2.9 Návrhy na zlepšení chování personálu bankovní pobočky	73
6.2.10 Čekací doba na obsloužení	73
6.2.11 Doporučení bankovní pobočky	75
6.2.12 Pohlavní respondentů	76
6.2.13 Věk respondentů	77
6.2.14 Sociální postavení respondentů	78
7 Závěr	84
8 Summary	86
9 Seznam použité literatury	88

1 Úvod

Bankovní trh patří mezi jedny z nejstabilnějších trhů v ekonomice. Je to dáno především velmi přísnými pravidly, jež jsou ukládány jednotlivými státy prostřednictvím centrálních bank potenciálním zájemcům o vstup právě na tuto část finančního trhu. Ač by se mohlo zdát, že se banky zcela vymykají obecným pravidlům podnikání a že nepotřebují dodržovat obecně dané strategie pro rozšiřování své působnosti na trhu, není tomu tak. I bankovní instituce, stejně jako jakákoliv jiná firma či společnost, jsou nuceny dennodenně zápasit o své klienty s konkurencí, inovovat své produkty, poskytovat doplňkové služby a v neposlední řadě strategicky umístit své pobočky tak, aby k nim měl klient co nejblíže.

Právě pobočka je první místo, kde přijde klient s bankou do styku. Místo, kde jsou klientovi nabízeny produkty a služby, díky jejichž prodeji se může banka dále rozvíjet a zvyšovat svůj podíl na trhu. Je to místo nesmírně důležité pro budoucí úspěch či neúspěch banky. Její strategické umístění, personál, vybavení či design hrají podobnou roli jako bankovní produkty a služby, které banka nabízí.

I ČSOB, a.s. patří mezi banky, které mají propracovanou strategii umísťování svých bankovních poboček. Rozhodla se jít cestou současného strategického trendu, tzv. „jít za klientem“. Pobočky chtějí být viděny a chtějí být co možná nejblíže klientovi.

Ale jak vlastně vzniká taková pobočka? Většina z nás si při běžných návštěvách bankovních poboček ani neuvedomí, co všechno muselo být zajištěno, domluveno, postaveno či kolik lidí a kolik útvarů se podílelo na zřizování takové budovy.

Proto bych se rád v této diplomové práci věnoval přiblížení všech činností, které musí být brány v potaz při budování bankovní pobočky jedné z největších bank na českém trhu, Československé obchodní banky.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt tzv. komparativní efekt. Vlastní firemní záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty, s nimiž je firma v neindiferentním vztahu.

Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí podniků. (Synek, M. a kol., 2002)

2.2 Strategie řízení a rozhodování

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení některé konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik a v každém okamžiku jeho existence, nejen tedy pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde zde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro určitou část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. (Tichá, I., Hron, J., 2002)

2.3 Proces tvorby strategie

2.3.1 Definování předmětu činnosti podniku

V této části tvorby strategie vymezuje management podniku hlavní činnosti, na které se v současnosti soustřeďuje a na které se bude soustředit jako na jeho hlavní činnosti i v budoucích letech.

Dalším důležitým krokem je stanovení strategických a výkonových cílů. Tyto cíle musejí být stanoveny ve všech oblastech ovlivňujících efektivnost podniku a to zejména v těchto oblastech:

- pozice na trhu
- míra konkurenceschopnosti podniku
- roční zisk
- výrobní ukazatelé
- další ukazatelé, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání (Váchal, J., 2002)

2.3.2 Formulování strategie

Při realizaci formulování strategie je mimo jiné dána odpověď na otázku, jak bude strategických cílů dosaženo. Cíle jsou konečné stavy a strategie jsou prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Při formulování strategie je třeba brát v úvahu všechny aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucích ke splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Podnikatelské aspekty ve vytváření strategií zahrnují:

- aktivní vyhledávání inovací v oblastech, ve kterých podnik podniká
- vyhledávání nových příležitostí

- rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti
- rozhodování o způsobech obrany vůči extrémním ohrožením
- podporování inovačního prostředí v podniku a slibných jednotlivců s novými přístupy
- re-lokace zdrojů z oblasti s nízkými nebo zhoršujícími se výsledky do oblasti s vysokými nebo zlepšujícími se výsledky
- rozhodnutí o tom, kdy a jak diverzifikovat
- rozhodování o zrušení některé výroby ve prospěch jiné (Váchal, J., 2002)

2.3.3 Zhodnocení a volba strategie

Strategické varianty je nutno otestovat podle jejich nároků na schopnosti a kompetence a také podle plnění funkce. Zhodnocení je možno provádět několika testy, jsou to především test náročnosti a kompetence a test funkční.

Test náročnosti a kompetence zkoumá, zda byly vybrány hospodárně realizovatelné varianty, které prošly předchozím testem (kritéria - kompetence managementu, finanční zdroje, schopnosti, atd.).

Funkční test je pak jádrem hodnocení strategie. Varianty jsou zde zkoumány z hlediska požadavků na prostředky při zavedení a z hlediska účinků podle stupně dosažení cíle. (Jakubíková, D., 2005)

2.3.4 Rozpočtování

Jestliže byly zvoleny strategie zajišťující nebo alespoň slibující jistý stupeň úspěchu, je možno přikročit ke strategickému rozpočtování. Vedle rozpočtu nákladů musí být vzat v úvahu i rozpočet výkonů, který musí zahrnout takové ukazatele jako je obrat, podíl na trhu nebo například zisk.

Rozpočtování plní následující úkoly:

- označení priorit pokud jde o cíle a strategické způsoby jejich dosažení
- podklady pro motivaci
- podklady pro vymezení odpovědnosti
- řídicí a kontrolní úkoly (Jakubíková, D., 2005)

2.3.5 Zavádění strategie

V mnoha materiálech se uvádí, že častěji je při strategickém plánování rozhodující nikoliv „co“, ale především „jak“. Realizace strategické koncepce v mnoha případech ztroskotává nikoliv na chybném zadání strategických úkolů, ale častěji na základě nedostatečného prosazování ze strany pracovníků podniku, jichž se realizace strategie týká mnohdy nejvíce. Pro implementaci strategie z toho vyplývají tyto základní oblasti úkolů:

- provedení specifikace strategických úkolů na konkrétní úkoly a opatření
- přizpůsobení struktury a systému takovým způsobem, aby byl vytvořen reálný předpoklad pro správnou realizaci strategie
- prosazení strategie, tj. vynaložení úsilí směřující k akceptaci strategie příslušnými spolupracovníky v podniku. (Jakubíková, D., 2005)

2.3.6 Kontrola strategie

Zatímco kontrola v oblasti operativního plánování je celkem běžná, nebývá tomu tak v oblasti strategického plánování.

Je vhodné zajistit tři základní aspekty kontroly:

- kontrola konzistence, která slouží formálnímu prověření strategických plánů co se úplnosti a logické výstavby týče a zároveň i neexistence rozporů z hlediska podnikových cílů, respektive cílů podnikatelských oborů, jakož i jednotlivých dílčích plánů a opatření navzájem
- kontrola premis, která zahrnuje dohled na kontrolu interního a externího vývoje předpokladů strategického plánu
- kontrola provedení, která slouží k prověření postupné realizace strategických cílů podle cílů dílčích (Jakubíková, D., 2005)

2.4 Vnější prostředí

2.4.1 Porterův model

Analýza prostředí představuje průzkum podmínek tržní oblasti, ve které se podnik pohybuje.

K analýze okolí podniku lze využít Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jeho tvůrce, Michael Porter, tento model poprvé uvedl již v roce 1979. Zobrazuje přitažlivost každého odvětví a určuje pozici odvětví v rozmezí dokonalé konkurence - monopol.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zohledňuje vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substituce i rivalitu.

Je důležité zjistit především to, kdo jsou naši potenciální zákazníci a jakou mají kupní sílu. Dále je užitečné získat informaci o tom, jakou mají představu o výrobku a jaké potřeby prostřednictvím něj chtějí uspokojovat. Tyto dva údaje, přestože se zdají být totožné, totožné nejsou a v porovnání přinesou zajímavý výsledek. Umožní případnou

inovaci výrobku, zvýšit přidanou hodnotu (zákazník nemusí být seznámen s možnostmi výrobní technologie a proto jeho představa o výrobku je pouze podmnožinou uspokojovaných potřeb, přičemž čím menší je jejich průnik, tím větší vzniká prostor pro vytvoření zcela inovovaného produktu).

Další důležitou charakteristikou našich případných klientů je jejich chování. Jakými impulzy a do jaké míry jsou ovlivnitelní. Velká nestabilita zákazníků může být jak naší výhodou (získávání odbytu prostřednictvím marketingu), tak i nevýhodou (problematické naplánování výroby, možnost odchodu ke konkurenci, atd.). Je proto nesmírně důležité zjistit, jaké faktory zákazníka ovlivňují a tomu přizpůsobit i strategii.

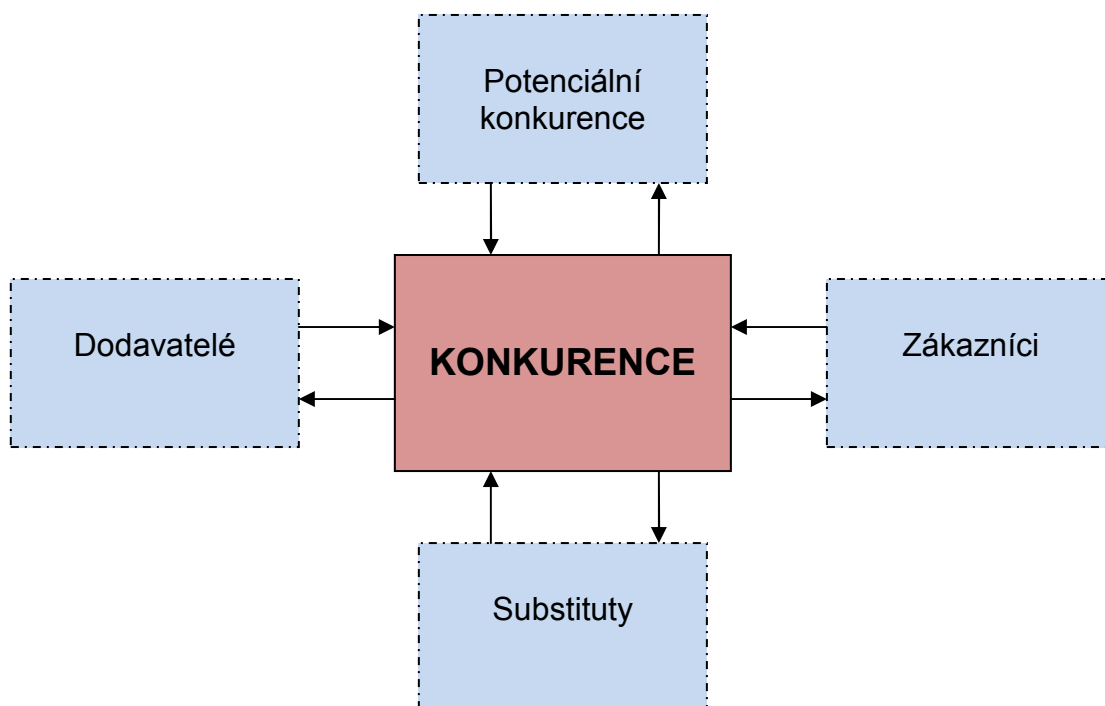
Dodavatelé do značné míry určují cenu produkce, jedná se o tzv. cenotvorný faktor. Je proto důležité najít požadovanou rovnováhu mezi zajištěním plynulosti výroby a únosnými dodavatelskými náklady. Je nutné si uvědomit, že přílišná závislost na jednom, i když do poslední chvíle spolehlivém, dodavateli, může přinést problémy v budoucnosti.

Hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů je snižována například vytvářením dodatečným volných kapacit nebo cenových rezerv. Pokud vstoupí nový výrobce, lze reagovat mnohem pružněji, než v případě nepřipravenosti. (Synek, M. a kol., 2002)

Pět faktorů:

- hrozba nově vstupujících na trh (potenciální konkurence)
- zákazníci – mají stále větší možnosti volby mezi podniky
- dodavatelé – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen
- hrozba substituce výrobků a služeb
- pozice mezi běžnými konkurenty – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu a při problematické rentabilitě

Schéma č.1: Porterův model



Zdroj: nop.topsid.com

2.4.2 Model GE

Model GE hodnotí především atraktivnost trhu a konkurenční pozici podniku. Atraktivnost trhu je funkcí velikosti trhu, tempa růstu trhu, cykličnosti a sezónnosti trhu, povahy konkurence a chování konkurenčních podniků, technologického vývoje, státní regulace, dosahovaného hrubého zisku a citlivosti vůči ekonomickým výkyvům. Konkurenční pozice podniku je vyjádřena podílem firmy na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi provádění marketingu v dané oblasti podnikání, strukturou finančních zdrojů, stupněm diferenciací produktu a úrovní nákladů ve srovnání s odpovídajícími náklady konkurenčních firem.

Matice je rozdělena do devíti polí, které vytvářejí tři zóny:

- první zóna, tj. tři pole vlevo nahoře, by měla být předmětem investování a podpory růstu,
- druhá zóna - diagonální pole spojující levý dolní a pravý horní roh reprezentuje středně výhodné postavení, firma by u nich měla prosazovat selektivnost/výdělečnost
- třetí zóna - tři pole v pravém dolním rohu představují neatraktivní postavení, firma by se měla vážně zamyslet nad tím, jak s nimi naložit, případně jak se jich zbavovat.

Velikostí plochy kruhů lze vyjádřit velikost daného trhu a výše pak tržní podíl dané firmy. (Kotler, P., Armstrong, G., 2004)

2.4.3 STEP analýza

Jednotlivé postupné kroky jsou velmi náročné a lze je rozdělit do následujících čtyř segmentů:

Společenský faktor

- zahrnující faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

Předmětem analýzy je například:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělání
- přístupy k práci a volnému času

Technologický faktor

- zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy je například:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický faktor

- zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je například:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídky peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni.

Politický (politicko-právní) faktor

- zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je například:

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí (Tichá, I., Hron, J., 2002)

Schéma č. 2: STEP analýza

ekonomické faktory	politicko-právní faktory
trendy vývoje HDP ekonomické cykly úrokové sazby vývoj peněžní zásoby míra inflace disponibilita a cena energií míra nezaměstnanosti	antimonopolní opatření zákony na OŽP politika zdanění regulace zahraničního obchodu sociální politika stabilita vlády
společenské faktory	technologické faktory
demografický vývoj rozdělení důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně míra vzdělanosti přístup k práci	vládní výdaje na výzkum trend ve výzkumu a vývoji rychlost technologických změn míra zastarávání technologií přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení

2.4.4 Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky
- sledovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle

- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů (Tichá, I., Hron, J., 2002)

Schéma č. 3: Analýza konkurentů

Faktor	Síla	Body									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu -výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení

2.4.5 Analýza sociálně-kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasít. Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Ze zjištěných informací se vyvozují operace směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů. (Váchal, J., 2002)

2.4.6 Strategické mapy

Mapování strategických skupin je podstatný nástroj zejména pro odvětví, ve kterých existuje několik skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

- nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého
- znázornění podniků na mapě o dvou proměnných
- zařazení podniků, které spadají do stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny
- obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví (Váchal, J., 2002)

2.5 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku se sestavuje z několika oblastí, které jsou, stejně jako faktory externí, předmětem analýzy pro účely strategického řízení.

Důležitým informačním zdrojem pro analýzu podniku je účetnictví. Poskytne informace o tzv. finančním zdraví podniku. Pozornost je ovšem třeba věnovat i informacím nekvantitativního charakteru. Je nutné vyhodnotit personální politiku, kulturu podniku, úspěšnost dosavadní strategie a její vhodnost pro budoucnost.

Firemní kultura, i když ji nelze vyjádřit, je veličina, která je ovlivnitelná těmito vnějšími vlivy:

- dějinami národa
- kulturou vyšších řádů
- regionálními vlivy
- ekonomickým systémem
- sociálním systémem
- politickými preferencemi
- ekologií
- legislativou
- stavem rozvoje vědy a výzkumu v daném oboru podnikání
- konkurencí
- tržní pozicí

A následujícími vnitřními vlivy:

- podnikatelskou strategií
- dominantní technologií
- rizikovostí podnikání
- velikostí podniku, majetkovými vztahy, právní formou
- historií podniku, osobností zakladatele, etapami vývoje podniku
- zaměstnanci (zainteresovanost na hospodářském výsledku, kvalifikace)
- vztahem zájmů majitelů, zájmů managementu a zájmů zaměstnanců

Firemní kultura se vyznačuje značnou setrvačností, a proto je těžké ji ovlivnit. Vzhledem ke skutečnosti, že největším zdrojem podniku jsou lidé a jejich motivaci k práci firemní kultura ovlivňuje, neměla by být zapomínána. Důležitý přitom není pouze pocit, který o ní mají vedoucí pracovníci, ale je třeba zjišťovat i to, do jaké míry se zaměstnanci ztotožňují se zvolenou strategií podniku, se zvoleným organizačním schématem, s jednotlivými kompetencemi, zda má každý pracovník informace, které potřebuje ke své činnosti, každý ví, co má přesně dělat, jestli jsou pracovníci spokojeni s odměňováním atd. Dobré je také zjistit, jaké tlaky na něj působí a tím si udělat představu o dlouhodobějším vývoji. (Synek, M. a kol., 2002)

Protože pro úspěšné budování strategie podniku záleží na strategických možnostech podniku samotného, je důležité se zaměřit na detailní rozbor podniku, při které můžeme použít následujících metod a analýz.

2.5.1 SPACE analýza

Space analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze.

Matice Space se skládá ze čtyř kvadrantů a čtyř dimenzí. Tyto čtyři dimenze se na jedné straně zabývají vnitropodnikovými faktory (finanční síla, konkurenční výhody) a na druhé straně vnějšími podnikovými faktory (stabilita prostředí, síla odvětví). V závislosti na typu podniku existují uvnitř jednotlivých dimenzí různé možnosti sestavení jednotlivých variant.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

Faktory ovlivňující finanční sílu

- návratnost investic
- likvidita
- míra zadluženosti
- požadovaný X disponibilní kapitál
- cash – flow
- složitost výstupu z odvětví
- míra rizika
- obrat zásob
- využití úspor z rozsahu a zkušeností

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

- podíl na trhu
- kvalita výrobků
- životní cyklus výrobků
- inovační cyklus

- loajalita zákazníků
- technologické know-how
- vertikální integrace
- rychlost zavádění nových výrobků

Faktory ovlivňující stabilita prostředí

- technologické změny
- míra inflace
- proměnlivost poptávky
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků
- bariéry vstupu do odvětví
- rivalita mezi existujícími konkurenty
- cenová elasticita poptávky
- tlak ze strany substitutů

Faktory ovlivňující sílu odvětví

- finanční stabilita
- technologické know-how
- využití zdrojů
- kapitálová intenzita
- složitost vstupů do odvětví
- produktivita, využití kapacit
- vyjednávací síla výrobců

K sestavení matici Space se nejprve musí vyhodnotit determinanty na stupnici od 1 (negativní extrém) do 6 (pozitivní extrém) popř. od -1 (pozitivní extrém) do -6 (negativní extrém). Finanční síla a síla odvětví se hodnotí na stupnici od 1 do 6, faktory stabilita prostředí a konkurenční výhody se zanášejí na stupnici od -1 do -6.

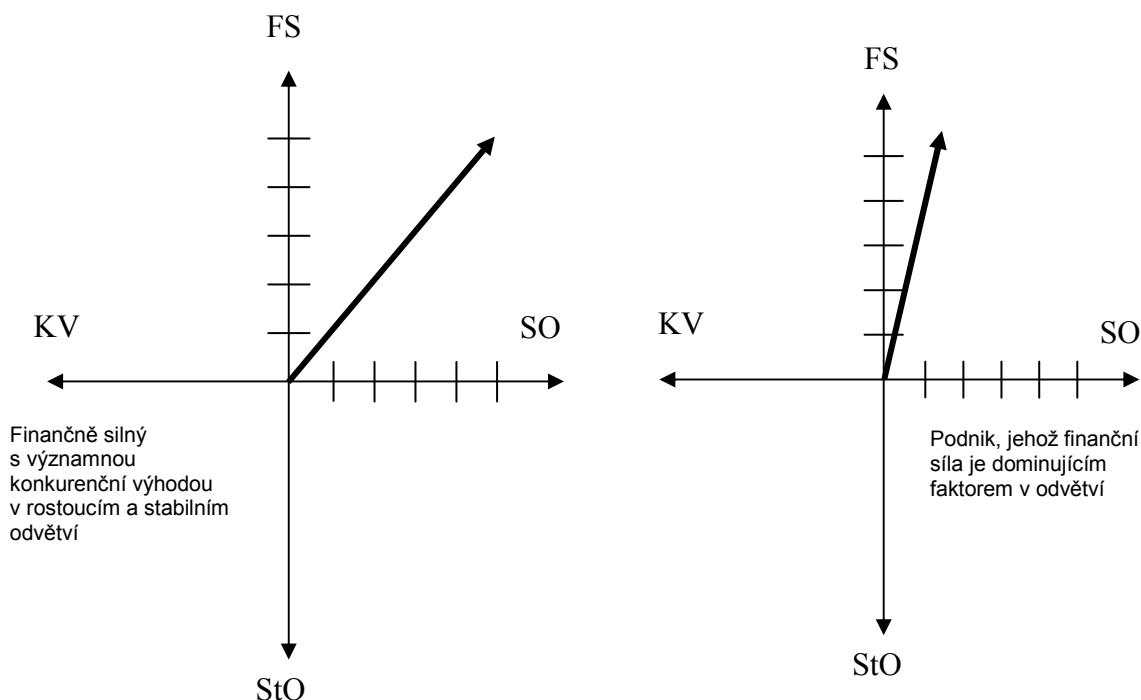
Výslednou hodnotu, která je zaznamenána na osu X se vypočítá jako součet průměrné hodnoty za kvartál „síla odvětví“ a „konkurenční výhoda“. Výsledná hodnota, která je zaznamenána na osu Y, se vypočte jako součet průměrné hodnoty za kvartál. Bodové hodnoty se pak zakreslí do matice pro osu x a pro osu y a vynese se výsledný bod.

Existují čtyři kvadranty pozice firmy – agresivní, konkurenční, konzervativní, defenzivní. Umístěním vektoru v jednom z nich, je odkryt profil, který je rozhodující pro přijetí určité skupiny strategií.

Agresivní pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Agresivní pozice



Zdroj: www.fm.uniba.sk

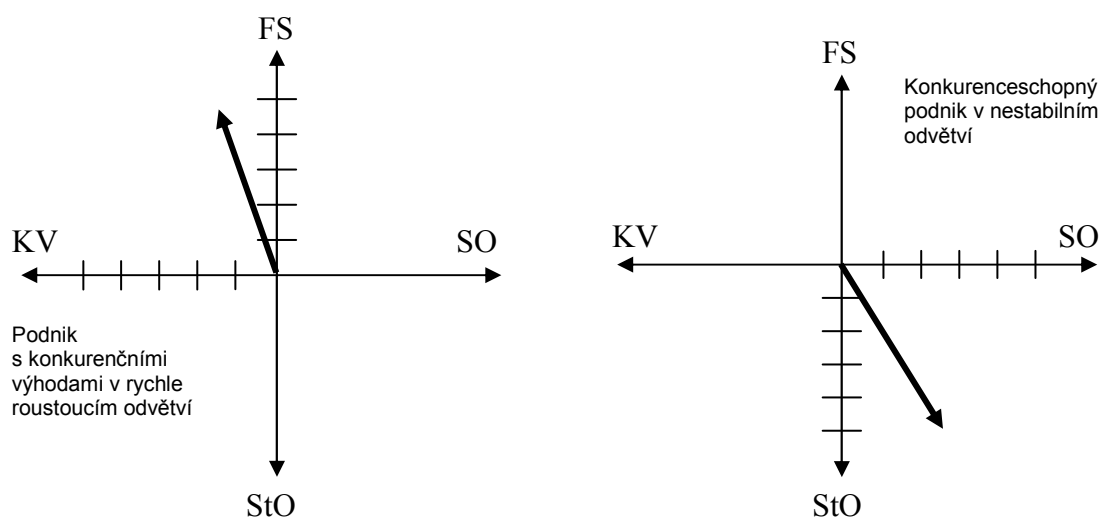
pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle SO - jedná se o finančně silný podnik, který dosáhl dobrých konkurenčních vlastností ve vzrůstajícím a stabilním odvětví.

pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle FS – jedná se o podnik, jehož finanční síla je dominantní v odvětví

Konkurenční pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrokovou řadu, snižovat náklady atd.

Konkurenční pozice



Zdroj: www.fm.uniba.sk

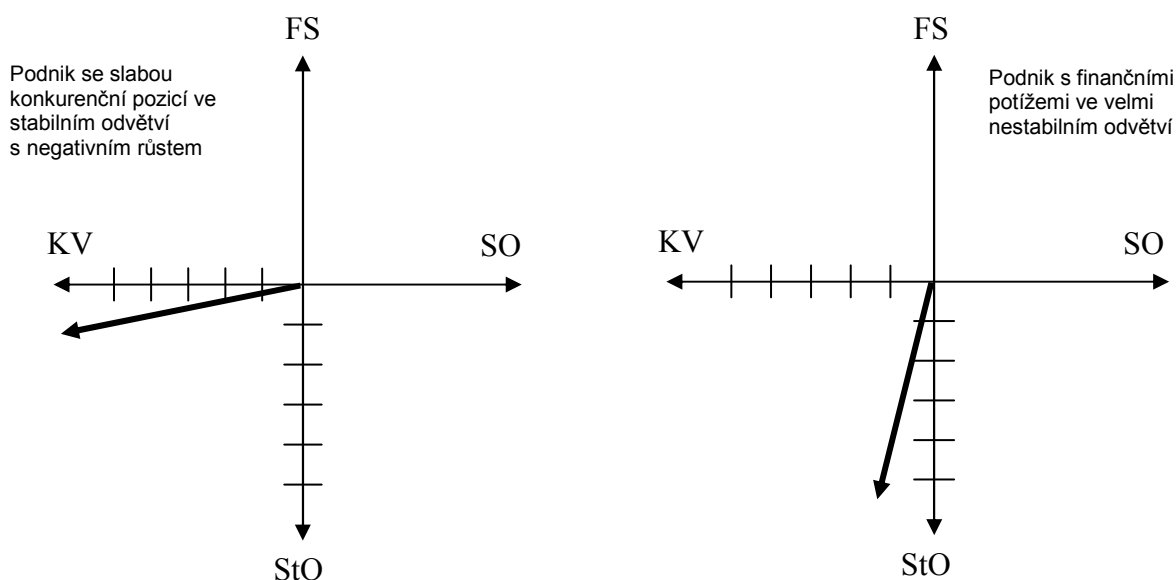
pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle FS – jedná se o podnik, který dosáhl dobré finanční síly ve stabilním odvětví, které však nevzrůstá. Podnik nemá velké konkurenční parametry.

pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle KV – jedná se o podnik, který lpí špatnými konkurenčními vlastnostmi v odvětví, které je stabilní v technologii, ale má klesající poptávku.

Defenzivní pozice

Typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurence-schopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Defenzivní pozice



Zdroj: www.fm.uniba.sk

pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle KV – je to podnik, který má velmi slabé konkurenční vlastnosti ve stabilním odvětví s klesající poptávkou.

pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle StO – jde o finančně slabý podnik ve velmi nestabilním odvětví. (Košťan, P., 2002)

2.5.2 SWOT analýza

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

SO strategie – jedná se o strategii využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Tohoto stavu je v reálné situaci téměř nemožné dosáhnout.

WO strategie – tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil apod.

ST strategie – podnik ji využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením (je to např. ochrana patentovaných výrobků při jejich kopírování konkurencí, diversifikace výrobního sortimentu, distribuční spojení).

WT strategie – patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí zvenčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi je fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu či likvidace. (Váchal, J., 2002)

Schéma č. 4: Analýza SWOT

Interní faktory Externí faktory	Silné stránky S Kapitálová síla Silné zdroje Vysoký tržní podíl Moderní technologie Nízké mzdové náklady Kvalita výrobků	Slabé stránky W Slabá finanční pozice Vysoká zadluženost Zastaralá technologie Vysoká reže Slabý management Špatní dodavatelé
	Příležitosti trhu O Růst trhu, růst poptávky Specializovaný trh s možností vstupu Fragmentované trhy Možnost diferenciac Možnost integrace Možnost exportu	Přístup SO - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly - snaha využít všechny příležitosti a silné stránky - snaha o vedoucí či útočnou pozici
		Přístup WO - snaha o využití příležitosti z okolí - pomalé posilování pozic - snaha o nalezení spolehlivého spojence - různé formy integrace
	Nebezpečí trhu T Silná konkurence Vstup zahraniční konkurence Objemové trhy, malá možnost diferenciac Stará odvětví Nestabilita trhu	Přístup ST - využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. - oslabení konkurence - diverzifikace výrobního sortimentu - distribuční spojení
		Přístup TW - uvažování o kompromisech - spojení se silnou firmou i za cenu úpravy program - snaha o přežití - opuštění trhu

Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení

2.5.3 Analýza podnikové kultury

Analýza podnikové kultury srozumitelně objasňuje, v jakém stavu se kultura v řízeném podniku v současné době nachází. Odhaluje přístupy a hodnoty, jimiž se při své práci fakticky řídí zaměstnanci a umožní představit si, jak je firma viděna zvenku. Analýza poskytuje okamžitou a konkrétní představu o nedostacích v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě, o příležitostech pro zlepšení a eventuální získání konkurenční výhody. Analýza podnikové kultury poskytuje odrazový můstek pro uskutečnění jakýchkoliv změn, jejichž realizace závisí na tom, jak budou přijaty zaměstnanci firmy.

Analýzu podnikové kultury je možné provést v kterékoli fázi vývoje firmy. Nejúčelnější se ovšem jeví její vyhotovení v souvislosti s přípravou na rozsáhlejší organizační změnu, kterou hodlá management v podniku provést. Úspěšnost přijetí této změny je totiž prakticky vždy výrazně závislá na stavu podnikové kultury.

2.5.4 Analýza hodnotového řetězce

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných faktorů. Hodnota, kterou vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.

Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota nepřekračuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyššího zisku, musí mít nižší náklady než konkurence, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a získá tím cenové prémie. To znamená, že musí mít specifickou přednost v jednom nebo i více hodnototvorných faktorech. Pokud bude v jakémkoliv z těchto faktorů slabá stránka, nastane specifická nevýhoda.

Hodnotový řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty. Primární aktivita vytváří fyzickou podobu výrobku, poté je výrobek předán zákazníkovi se zajištěným servisem.

Pokud podnik získá specifické přednosti v primárních nebo podpůrných aktivitách, zisk se projeví v tvorbě zvýšení zisku. Pokud jsou tyto aktivity slabé, můžeme očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří je dosažena s vysokými náklady. Podnik musí usilovat o specifické přednosti hlavně v primárních aktivitách, bez těch by podnik nebyl schopen konkurovat.

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy činností:

- Přímé činnosti
 - přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího (montáž, výrobní operace, činnost prodejců, design výrobku apod.)
- Nepřímé činnosti
 - činnosti umožňující vykonávat přímé činnosti plynule (údržba, plánování, výcvik pracovníků apod.)
- Zabezpečování kvality
 - zajišťování kvality (jakosti) jiných činností (Synek, M. a kol., 2002)

2.5.5 Analýza BCG

Analýza BCG sleduje jednak relativní podíl na trhu a jednak tempo růstu trhu a podle těchto parametrů se pak člení na hvězdy, dojné krávy, otazníky a psy.

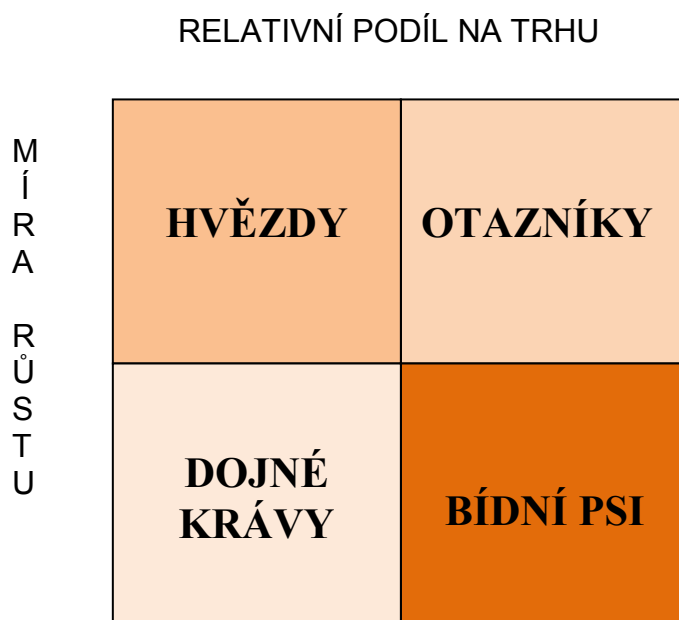
Hvězdy – jsou silnými kartami do budoucnosti. Jsou to ty produkty, které se nacházejí v levém horním rohu. Pro tento kvadrant je charakteristické rychlé tempo růstu a dominantní postavení organizace vzhledem ke konkurenčnímu prostředí. Jsou trvalým přínosem peněz a slibují velmi dobré vyhlídky do budoucna.

Dojné krávy – jsou ty produkty, které mají vysoký podíl na trhu a organizaci přinášejí dlouhodobý příjem, ale dynamika jejich růstu je velmi malá. Jde o programy, které přinášejí jistotu a i díky nim lze financovat programy typu Otazníky.

Otazníky – produkty nové a nevyzkoušené. Jde o produkty, u kterých je podíl organizace na trhu poměrně malý (jde v nabídce organizace o novinky), ale dynamika růstu je velká. Jednou z nich mohou být hvězdy, ale náklady na jejich uvedení jsou nemalé.

Psi – produkty s nízkým podílem na trhu a s malou dynamikou. Jejich udržování při životě je způsobeno jejich výjimečností nebo jejich vysokou kvalitou. (Váchal, J., 2002)

Schéma č. 5: Analýza BCG



Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení

2.5.6 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických příležitostí podniku je v tom, že umožňují, aby se podnik odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku a udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit

tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje) a nehmotný majetek (jméno podniku, pověst, patenty, technologické apod. (www.webnode.cz)

2.6 Volba strategie

Volba strategie je rozhodující fáze následující hned po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

Přijatelnost

- navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.

Vhodnost

- navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritérium pro hodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku. Toto kritérium se využívá i při tzv. screeningu.

Realizovatelnost

- navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost.

Poskytnutí výhody

- navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností a pozice podniku.

2.7 Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní vyžití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné.

Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavba systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní. [5]

Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny. (Tichá, I., Hron, J., 2002)

2.8 Bankovní sektor v ČR

V České republice je hned několik bank, které splnily mimo výše zmíněných strategických procesů a fází také podmínky České národní banky, která uděluje licence pro provozování činností na poli finančním a směnářenském a zároveň provádí přísnou kontrolu nad následným dodržováním všech těchto podmínek. V roce 2009 přibyli k 37 dosavadním subjektům dva nováčci a to banka AXA Bank Europe a banka Saxo Bank. Celkový počet se vyšplhal na číslo 39. Všechny tyto banky tak mohly v České republice otevřít své pobočky.

Tabulka č. 1: Banky mající oprávnění provozovat své služby na území ČR

Název bankovní instituce	Sídlo	Datum získání licence
AXA Bank Europe, organizační složka	Praha	29.5.2009
Banco Popolare Česká republika, a.s.	Praha	6.1.1993
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch	Praha	19.1.2006
BRE Bank S.A., organizační složka podniku	Praha	18.7.2007
CALYON S.A., organizační složka	Praha	5.8.2005
Citibank Europe plc, organizační složka	Praha	10.9.2007
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	Praha	23.11.1992
Česká exportní banka, a.s.	Praha	1.3.1995
Česká spořitelna, a.s.	Praha	30.12.1991
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	Praha	27.8.1993
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	Praha	28.1.1992
Československá obchodní banka, a. s.	Praha	21.12.1964
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag	Praha	20.10.1993
Evropsko-ruská banka, a.s.	Praha	15.7.2008
Fortis Bank SA/NV, pobočka Česká republika	Praha	26.5.2005
GE Money Bank, a.s.	Praha	9.6.1998
HSBC Bank plc - pobočka Praha	Praha	13.6.1996
Hypoteční banka, a.s.	Praha	10.1.1991
ING Bank N.V.	Praha	17.12.1992
J & T BANKA, a.s.	Praha	13.10.1992
Komerční banka, a.s.	Praha	5.3.1992
LBBW Bank CZ a.s.	Praha	23.1.1991

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	Praha	9.12.1993
Oberbank AG pobočka Česká republika	České Budějovice	1.11.2003
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	Praha	18.9.2009
PPF banka a.s.	Praha	31.12.1992
PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich	Praha	3.8.2004
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.	Praha	4.9.1993
Raiffeisenbank a.s.	Praha	25.6.1993
Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb	Cheb	19.9.1993
Saxo Bank A/S, organizační složka	Praha	16.7.2009
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.	Praha	13.6.1994
The Royal Bank of Scotland N.V.	Praha	2.6.1992
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	Praha	1.1.1996
Volksbank CZ, a.s.	Praha	1.1.1997
Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB	Praha	14.1.1993
Waldviertler Sparkasse von 1842 AG	Jindřichův Hradec	21.4.1994
Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.	Praha	28.9.1992
Wüstenrot hypoteční banka a.s.	Praha	23.12.2002

Zdroj: Česká národní banka

3 Cíle a metodika diplomové práce

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybral problematiku „Zřízení nové pobočky banky”. Toto téma jsem si vybral proto, že všude kolem nás vyrůstají stále nové a nové pobočky všech typů bank a málokoho při vstupu do některé z poboček napadne, kolik činností a úsilí vybudování takové pobočky stojí.

Cílem mé práce je tedy přiblížit většinu činností spojených se zřizováním nové bankovní pobočky a to průzkumem trhu počínaje, přes strategické plánování a personální plánování až po otevření nové pobočky.

V teoretické části (literární rešerše) mé práce se soustředím především na strategickou složku. Nejprve rozebírám pojem strategický management a dále představuji jednotlivé typy nejčastěji používaných analýz vnějšího i vnitřního prostředí.

V praktické části diplomové práce rozebírám přímo banku i její pobočky, její činnosti, segmenty klientů, na které se soustředí, konkurenční prostředí, ale i její historii a finanční skupinu, která za ní stojí. Hlavní částí je pak představení jednotlivých kroků, které vedou k vytvoření nové pobočky od jejího strategického plánování, přes hrubý rozpočet, se kterým je třeba počítat při zřizování pobočky, až po její otevření.

Nedílnou součástí praktické části je průzkumný dotazník, který napomáhá zjistit potřeby a priority klientů při umístování pobočky banky, ale zároveň i zkoumá jejich spokojenost s bankovním sektorem v ČR. Dotazníky jsou analyzovány kvantitativní metodou pomocí webového programu Google Docs a programu Excel, který je součástí softwarového balíčku Microsoft Office. Jedná se o průzkum spokojenosti uživatelů se svou bankovní pobočkou s následnou interpretací, která je formulována procentuálním rozvržením odpovědí do grafů. Výsledky průzkumu tedy nelze brát jako obecně platné, jelikož vzorek nebyl pro takto stanovené závěry dostatečně velký.

4 Profil Československé obchodní banky, a. s.

4.1 Historie ČSOB

Československá obchodní banka byla založena státem již v roce 1964 jako jediná banka v Československu, která poskytovala služby v oblasti financování zahraničního obchodu. Jedná se tak o nejstarší banku v České republice (fungující stále pod stejným názvem od svého založení). Její novodobá historie se však začala psát až po roce 1989. Tehdy rozšířila ČSOB svou činnost o služby pro nové podnikatelské subjekty a fyzické osoby a začal pro ni, stejně jako pro ostatní banky v tehdejší Československé republice, opravdový konkurenční boj.

Významným mezníkem v historii ČSOB byla její privatizace v červnu 1999, kdy se majoritním vlastníkem stala belgická finanční skupina KBC. Tato skupina se soustředí na bankopojišťovací aktivity pro retailové klienty a je také aktivní v oblastech správy aktiv, služeb pro korporátní klientelu a obchodování na finančních trzích. Geograficky se celá skupina KBC zaměřuje na Evropu. Patří mezi tři největší bankovní a pojišťovací společnosti na svém primárním domácím trhu v Belgii a vystupuje jako jedna z největších finančních skupin ve střední Evropě.

Neméně důležitým mezníkem v novodobé historii Československé obchodní banky bylo převzetí Investiční a poštovní banky (známější pod názvem IPB) v červnu 2000. Nutno dodat, že některé soudní spory týkající se tohoto převzetí nejsou dodnes vyřešeny. To ovšem nemění nic na tom, že ČSOB se díky tomuto kroku stala jednou z nejsilnějších bank v České republice.

V červnu 2007 se po odkoupení minoritních podílů stala skupina KBC stoprocentním akcionářem Československé obchodní banky. Tento rok znamenal pro ČSOB zároveň změnu v její působnosti na slovenském trhu, kde mohla do této chvíle volně operovat.

Koncem roku byla totiž slovenská část oddělena a zřízena samostatná společnost s nezměněným názvem ovšem pouze již pro samostatnou Slovenskou republiku.

4.2 Základní údaje

Československá obchodní banka patří mezi největší banky v České republice. Její služby přesahují rámec služeb čistě bankovních do odvětví pojišťovnictví, leasingu či faktoringu a to především díky jejím dceřiným společnostem. ČSOB si zároveň vysloužila řadu ocenění nejen za své bankovní produkty, ale například i za zaměstnavatele roku či řadu ocenění za podporu neziskových organizací a projektů.

Tabulka č. 2: Základní údaje o ČSOB

ČSOB	Počet k 1. 9. 2009
Oficiální název	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Právní forma	akciová společnost
Předmět podnikání	banka
Kód banky	0300
SWIFT	CEKOCZPP
Počet zaměstnanců	8 012
Počet klientů	cca 3 066 000
Počet uživatelů přímého bankovníctví	cca 2 015 000
Platební karty	cca 1 987 000
Počet poboček	246
Počet bankomatů	718

Zdroj: ČSOB, a. s.

5 Zřízení nové pobočky banky

ČSOB patří mezi čtyři největší banky na území České republiky a je druhou největší bankou, co se počtu klientů týče. V každém městě čítajícím více než 100 000 obyvatel má minimálně jednu velkou pobočku, ve městech nad 50 000 obyvatel středně velkou pobočku. Nyní vidí jako dobrý strategický tah otevírání nových menších poboček (obsluhovaných zhruba třemi klientskými pracovníky) v malých městech, kde nejsou obyvatelé na přítomnost banky zvyklí a je zde tak spousta potenciálních klientů. Navíc se ČSOB rozhodla umisťovat své menší pobočky i na strategická místa ve velkých městech, kde se nachází velká koncentrace lidí (sídliště, nádraží, obchodní komplexy). Rozhodla se vyznávat tzv. strategii „jít za klientem“ a chce být klientům vždy při ruce a nablízku.

Pro praktičtější osvětlení problematiky zřizování nových poboček bank, avšak s ohledem na některé důvěrné informace a strategii Československé obchodní banky, jsem se rozhodl pro ukázkové založení pobočky v obchodním centru Čtyři Dvory v Českých Budějovicích. Zřízení této pobočky fakticky dokresluje informace získané v ČSOB a je praktickým příkladem postupů reálného zřizování poboček Československou obchodní bankou v České republice.

Jednotlivé kroky, které vedou od započetí práce na nové pobočce až po její úspěšné slavnostní otevření, lze shrnout do následujících několika hlavních bodů, kterým se budu věnovat zvlášť v každé kapitole:

- 1) Strategie banky
- 2) Výběr vhodného regionu
- 3) Výběr vhodného objektu
- 4) Investiční záměr
- 5) Realizace a spolupráce jednotlivých útvarů

5.1 Strategie banky

Strategie banky v pokrývání území svými pobočkami je jednou z podstatných a důležitých součástí celkového úspěchu banky na trhu. I když je bankovní sektor sektorem velmi specifickým a na první pohled by se mohlo zdát, že zde (především díky ziskovosti bankovních institucí) neplatí absolutně žádné zákonitosti strategického rozmístění poboček tak, aby žádná z nich nebyla prodělečná, není tomu tak. I zde platí pravidla jako u jakéhokoliv jiného podnikatelského subjektu a také banka musí důkladně zvážit, kde svou pobočku umístí, jak velká pobočka bude, jaké služby bude nabízet, jaká bude její otevírací doba a jaké náklady je na tuto pobočku banka ochotna vynaložit. Samozřejmě jako všude i u bankovního sektoru platí, že čím úspěšnější pobočka bude v poměrovém atributu cena/výkon (celkové náklady na zřízení a provozování pobočky v poměru s celkovým užitekem této pobočky) tím spíše dostane přednost před ostatními potenciálními pobočkami. A stejně tak i zde platí, že ne všechny pobočky jsou budovány pouze kvůli zisku, ale také z důvodů jiných strategických cílů. Následující druhy strategií patří na českém bankovním trhu mezi ty nejrozšířenější:

5.1.1 Plošné pokrytí

Plošné pokrytí je současnou strategií Československé obchodní banky, která spočívá v pokrytí co největšího území svými pobočkami. Každá pobočka se musí nacházet pokud možno co nejbližší klientovi a nabízet mu komplexní servis služeb, mezi který se počítá právě i ušetření klientova času tím, že nebude muset cestovat na svou bankovní pobočku přes celé město. Samozřejmě se nedá vyhovět všem současným i potenciálním klientům a tak se jedná spíše o pokrytí populace (tedy místa s vysokým množstvím obyvatel – sídliště, centra měst, obchodní domy) než o pokrytí území jako takového. ČSOB tak upustila od budování velkých poboček v centrech měst a zřizuje pobočky malé a to způsobem, aby jimi pokryla místa nejčastějšího výskytu svých klientů po

celém městě. Tato strategie je vhodná pouze pro banky velké a již s jistou pověstí na trhu. Malé a střední banky si takový postup dovolit nemohou a musejí vykompenzovat svou nižší „fyzickou“ viditelnost vyšší viditelností své nabídky a reklamy.

5.1.2 Pokrytí ekonomicky zajímavých oblastí

Pokrytí ekonomicky zajímavých oblastí je většinou základní strategií začínajících subjektů a mezi bankami tomu není jinak. Tato strategie velí rozmístění poboček především do velkých měst s vysokou hustotou obyvatelstva a to hlavně na centrální náměstí či hlavní nákupní třídy.

Některé banky ovšem mohou vidět ekonomicky zajímavé oblasti i jinde, než jsou jen centra měst. Dokonalým příkladem je založení pobočky bankou ČSOB přímo v areálu jaderné elektrárny Temelín, která je určena výhradně pro její zaměstnance. ČSOB tak využila vysokého potenciálu, kdy většina zaměstnanců díky poloze elektrárny (cca 10 km od nejbližšího „bankovního“ města Týna nad Vltavou) neměla dostatek času na vyřízení běžných úkonů spojených se svými finančními prostředky a nabídla jim tyto služby přímo v místě výkonu jejich práce. O množství potenciálních klientů prosperující společnosti se netřeba více rozepisovat. Pobočka je po získaných zkušenostech otevřena pouze dva dny v týdnu a obsluhována klientskými pracovníky ze zmíněného Týna nad Vltavou. Její návratnost vůči nákladům na zřízení a především na provoz je tak o to vyšší.

5.1.3 Ostatní strategie

Z dalších strategií umístování poboček lze jmenovat pobočky bank, které vznikají především v hlavních městech nebo v turisticky nejnavštěvovanějších místech jednotlivých zemí, ve kterých ovšem banka jinak nepodniká. Nutno dodat, že vznik takovéto pobočky v některých případech nepřináší bance žádný hmatatelný zisk nebo je

dokonce ztrátová, i když i zde jsou výjimky potvrzující pravidlo. Bance přinese takovýto krok především nárůst klientů v mateřské zemi (tedy ve státě, kde je hlavní místo působnosti této banky) a to klientů z řad „movitých turistů“ či (a to především) velkých korporátních společností podnikajících na území daného státu. Mezi hlavní přínosy lze počítat i tzv. „známku luxusu“ či věhlasu takovéto banky v domovském státě a to především v tom smyslu, že banka je s klientem opravdu všude a může mu tak nabídnout prvotřídní služby. V České republice lze mezi takovéto banky zařadit například Bank of Tokyo-Mitsubishi nebo The Royal Bank Of Scotland (dříve ABN Amro Bank), u které má účty vedeny například český mobilní operátor Vodafone.

✖ Ukázkové založení pobočky

Potenciální pobočka v obchodním centru Čtyři Dvory v Českých Budějovicích spadá do strategie plošného pokrytí. Obchodní centrum se nachází mezi sídlišti Máj a Šumava, nedaleko těchto dvou sídlišť je i sídliště Vltava. Nová pobočka by tak vznikla v městské části s jednou z největších hustot obyvatelstva krajského města České Budějovice. Zároveň by konkurovala pobočce banky Raiffeisenbank, která již v tomto komplexu má své zastoupení.

5.2 Výběr vhodného regionu

Pokud má banka jasno ve strategii, kterou se hodlá v nejbližším horizontu ubírat při rozšiřování své pobočkové sítě, přijde na řadu výběr regionu, pro který je vybudování pobočky nejvýhodnější. Československá obchodní banka má Českou republiku rozdělenou na regiony, které až na některé výjimky korespondují s krajovým uspořádáním ČR. Regionální manažeři, kteří mají nejobjektivnější informace o svých regionech, mají jedno z hlavních slov při rozhodování o zřízení nové pobočky banky v jejich kraji. Tito manažeři doporučí určitý počet míst (4-10 návrhů), kde by mohla

nová pobočka vzniknout. Návrhy jsou poté projednávány a podrobeny nejrůznějším průzkumům v daných oblastech. Přednost má samozřejmě region, kde se nachází nejmenší počet poboček a to především s ohledem na počet obyvatel i konkurenční činnost ostatních bank. Vytipované oblasti ze všech regionů se vyhodnotí, proběhne jejich prioritizace a započnou práce na detailnějších průzkumech přínosů jednotlivých potenciálních poboček.

✖ Ukázkové založení pobočky

Jihočeský kraj je rozdělen dle ČSOB na dva spolupracující úseky vedeny dvěma největšími krajskými pobočkami, které se shodně nacházejí v Českých Budějovicích. Do působnosti těchto dvou poboček patří střední a malé pobočky po celém jihočeském kraji a jejich působnost zasahuje částečně i do dalších krajů ČR. Regionální management jednoho z úseků vybral jako vhodného kandidáta pro založení nové pobočky banky komplex Čtyři dvory, který se nachází mezi největšími sídlišti hlavního města Jihočeského kraje Českých Budějovic.

5.3 Výběr vhodného objektu

Po vytipování oblastí vhodných pro zřízení nové pobočky banky regionálním managementem přijde na řadu hledání zároveň i vhodného objektu pro umístění této budoucí pobočky. Ne vždy musí regionální manažeri přijít s „dokonalým“ návrhem, ve kterém jde o umístění pobočky přímo do nově budovaného kulturně-zábavního či obchodního centra. V některých případech vyšle regionální management pouze impuls o tom, že v regionu chybí některá z poboček v daném městě a to například v oblasti hustě osídleného sídliště, kde se ovšem nenachází žádný komplex obchodů či jiné místo soustředění velkého počtu zdejších obyvatel, kam by bylo vhodné a bez větších potíží

pobočku umístit. V takovém případě má banka (pokud budeme brát v potaz opět pouze nejrozšířenější způsoby) na výběr dvě metody vyhledání nejvyhovujícího objektu k provozování nové pobočky banky:

5.3.1 Vnitropodnikový útvar

V prvním případě má banka svůj vnitropodnikový útvar, který má na starosti vyhledávání vhodných objektů pro umístění poboček, jejich správu a následné či dodatečné využití. Některé banky takovéto objekty od původních majitelů odkupují, jiné si je pronajímají. Vzhledem k nastolenému trendu v současném bankovníctví, kdy je nejdůležitější minimalizace nákladů, se toto řešení neukazuje jako příliš optimální cesta k získání prostor pro nové pobočky. Pokud pomineme vysoké náklady na pořízení takovéto budovy, která se v naprosté většině případů nachází v lukrativnějších částech města a tedy v enormně vyšších pořizovacích cenách než budovy v jiných městských částech, jsou zde i značné náklady na provoz útvaru (v lepším případě) či hned několika útvarů, zabývajících se právě pořizováním, udržováním, správou a plným využitím takové budovy (což mnohdy zahrnuje i pronájem nepotřebných prostor, tedy získávání bezproblémových partnerů). Investice na pořízení budovy mohou sice ušetřit některé náklady, které by byly vynaloženy na její pronájem (a to především z dlouhodobého hlediska), ovšem náklady na jednotlivé vnitrobankovní útvary, které se zabývají činnostmi spojenými s vlastnictvím takovéto budovy, mohou být v některých případech neúměrně vysoké. Navíc jsou v takovýchto případech právě náklady vynaložené na provoz jedné pobočky a návratnost její investice hůře vyčíslitelné.

5.3.2 Realitní kancelář

Nastolený trend moderního bankovníctví upřednostňuje zadávání vyhledávání vhodných budov pro nové pobočky banky specializovaným realitním kancelářím, tedy odborníkům v oboru. Tento trend začala preferovat i Československá obchodní banka,

která ještě donedávna měla ve vlastnictví řadu budov (a to především v hlavním městě). Takový typ strategie eliminuje nutnost provozu vnitrobankovních útvarů i v období, kdy by takové oddělení bylo několikanásobně přetíženo a muselo by být posilováno novými pracovními silami nebo naopak v období, kdy by oddělení muselo být pro budoucí strategické plány udržováno, ale v dané době ne zcela využito.

Výhodou této strategie je eliminace velkého množství administrativy, které se minimalizuje pouze na zadání základních požadavků na hledaný objekt realitní kanceláři. Realitní kancelář pak vytipuje několik potenciálně vhodných budov v dané oblasti a banka v součinnosti s regionálními manažery po prozkoumání všech nabízených možností vybere tu, která pro ni přináší nejvýhodnější podmínky.

Mezi hlavní podmínky kladené na realitní kanceláře při vyhledávání vhodných objektů určitě patří výše nájemného. Banka či spolupracující realitní kancelář má již pro dané lokality vytvořeny tzv. „cenové mapy“ které ukazují, v jaké cenové hladině se pronájem plochy v této oblasti pohybuje a může tak lépe reagovat na potenciální nabídky. Mezi další parametry patří nabízená plocha objektu, která musí dosahovat určitého minima pro možnost zřízení alespoň malé pobočky o třech klientských pracovních. Důležité jsou samozřejmě i příklady elektřiny, tepla a vody, možnost vybudování zázemí pro trezor na hotovost a v neposlední řadě například i možnost vybudování výloh.

Mezi nevýhody strategie pronájmu patří určitě nutnost dokonalého prověření pronajímatele a důraz na sepsání co nejvýhodnější smlouvy. Z dlouhodobého hlediska pak tento typ obnáší poměrně vysoké náklady, které mohou několikanásobně převyšovat cenu budovy samotné.

✖ Ukázkové založení pobočky

V lokalitě, kde se chystáme založit novou pobočku a která je doporučena regionálním managementem banky, je situace zjednodušena tím, že se zde nachází obchodně-

zábavní komplex, který nabízí svým potenciálním zákazníkům prostory k pronájmu. Pro banku je výhodné, že obchodní centrum zahrnuje kromě velkého množství obchodů i multikino, které je počtem svých sálů největším kinem na jihu Čech a láká sem spoustu potenciálních klientů z celého regionu. Pro obchodně-zábavní centrum je pak výhodou, že banky tvoří v dnešní době skupinu nájemců, kteří jsou z dlouhodobého hlediska stálejší než nájemci ostatní, hrozí zde minimální riziko insolventnosti či krachu a rozhodně nepatří do skupiny nájemců problémových.

Pokud bychom se na pobočku podívali z ekonomického hlediska pomocí jedné z analýz strategického plánování, matice BCG, mohla by vypadat následovně:

Pro pobočku založenou v obchodním centru je výhodou to, že již samo o sobě se zde nachází velké množství lidí, tedy potenciálních klientů, a není nutné vynaložit takové náklady na reklamní kampaň jako v případě pobočky umístěné samostatně. Obchodní centrum Čtyři Dvory se navíc nachází mezi třemi největšími sídlišti v Českých Budějovicích a jak se v našem průzkumu (viz následující kapitoly) ukázalo, lidé mají nejvíce v oblibě právě pobočky buď blízko svého bydliště či pracoviště, nebo v obchodních centrech, kde nakupují.

Mezi nevýhody této pobočky pak patří to, že se v obchodním centru již od jeho otevření nachází jiná pobočka banky (Raiffeisen bank), která mohla většinu potenciálních klientů již oslovit. Dalším možným záporem je pak fakt, že některé skupiny klientů často ze zvyku neradi mění svou pobočku a tak (i když jsou například dokonce současnými klienty ČSOB) budou raději dojíždět do vzdálenější pobočky, na kterou jsou zvyklí.



Pobočka tohoto typu by měla patřit v matici BCG mezi hvězdy, ale s ohledem na konkurenci, která ve stejném obchodním centru má již vybudovanou svou pověst a s ohledem na některé psychologické faktory, lze naši pobočku zařadit spíše na pomezí otazníků a hvězd a teprve delší časový horizont ukáže, na kterou stranu se pobočka nakonec přesune.

5.4 Investiční záměr

Po vytipování nejvhodnější lokality (regionu i přímo objektu) pro zřízení nové pobočky banky je nutné vytvořit tzv. „investiční záměr“, což je dokument, který shrnuje dosavadně získané hrubé informace o výši investice na vybudování pobočky, jejího potenciálu v návratnosti této investice i celkový přínos pro banku. Mimo to zahrnuje

také technické (plocha objektu, počet místností, možnosti úprav, zázemí objektu, zabezpečení, přístup externích pracovníků banky manipulujících s hotovostí, možnost vybudování bankomatu) i obchodní informace o vytipovaném objektu (návštěvnost komplexu, profil návštěvníka tohoto komplexu, otevírací doba celého komplexu, zabezpečení komplexu). V neposlední řadě obsahuje hrubý finanční rozpočet nákladů na vybavení i na všechny nutné úpravy před tím, než se pobočka dostane do stádia, kdy bude moci být otevřena prvním klientům. A to včetně časových údajů o zahájení a ukončení prací a plánovaného otevření pobočky. Investiční záměr je pak schválen či zamítnut vyšším managementem banky.

✖ Ukázkové založení pobočky

Zřízení nové pobočky je velice nákladný proces. Proto je právě tak důležité vybrání dobrého strategického místa, které náklady na pobočku vynahradí přísunem nových klientů. Náklady na novou pobočku ČSOB, která bude umístěna v obchodním centru Čtyři Dvory v Českých Budějovicích, jsou důležitou součástí investičního záměru celého projektu. Náklady jsou následující:

Tabulka č. 3: Rozpočet na novou pobočku

Práce a dodávky		Náklady v tis. Kč
Stavba	Projekt	200
	Budova – roční pronájem	500
	Bezpečnostní konstrukce	40
	Silnoproud	100
	Strukturovaná kabeláž	150
	Klimatizace	200
	EZS	800
	Bezpečnostní technologie	70
	Informační systém	380
	Ostatní	50
Bankovní technika	Twinsafe	750
	Safemaster	100
	Bankomat	600
	Noční trezor	100
	Schránky na výpisy	20
	Ostatní	100
Drobná bankovní technika	Počítačky bankovek	80
	Počítačky mincí	80
	Balička bankovek	50
	Kurzovní tabule	20
Interiér	Diskrétní box	150
	Ostatní	250
IT	Informační technologie	600
Celkem		5390

Zdroj: Vlastní šetření

5.4.1 Twinsafe

Jedná se o inteligentní automatickou pokladnu, která je dodávána společně se softwarem pro PC. Pokladna má v sobě několik boxů, do kterých uschovává jednotlivé bankovky podle nominální hodnoty. Do každého boxu patří pouze jedna nominální hodnota. V každém boxu je válec, na který se bankovky natáčí – díky tomuto systému

se do jednoho boxu vejde velké množství bankovek. Pokladna neumí pracovat s mincemi. Twinsafe je inteligentní pokladna, která sama rozezná počet i nominál bankovek. Pokladník tedy po hrubém přepočítání bankovek umístí balíček (klidně i pomíchaných bankovek) do přihrádky, odkud si Twinsafe bankovky sám odebere, přepočítá a uvnitř si je rozdělí podle nominální hodnoty. Celý proces navíc trvá pouze několik vteřin. Pokladna je zároveň vybavena rozpoznávačem padělaných a prekluzivních bankovek a po nálezů takovéto bankovky jí automaticky vrátí zpět pokladníkovi.

5.4.2 Safemaster

Starší typy pokladen. Mají v sobě umístěn časový zámek, který nedovolí pokladníkovi v případě nestandardní situace (především přepadení) trezor urychleně otevřít. Navíc je tato pokladna zabezpečena i kódovým a klíčovým zámekem. Jinak se jedná o klasickou pokladnu s několika přihrádkami, do kterých si pokladník na začátku směny umístí peníze i bankovky a v průběhu směny je vydává.

5.4.3 Bankomat

V ČR je několik typů bankomatů od různých firem vybavených i různým operačním systémem (dotykový či nedotykový displej,...). I přes nákladnost jednoho kusu bankomatu se snaží každá banka počet svých bankomatů rozšiřovat, protože právě jejich počet je v poslední době jedním z hlavních „lákadel“ pro nové klienty.

5.4.4 Noční trezor

Určité spektrum klientů (nonstop bary, restaurace, dovozní služby) využívá možnost dodávat tržbu do banky v nočních hodinách, kdy je už banka zavřena. Pro tento případ využívají firmy noční trezor, kam vhazují tržby v zajištěných obalech s výčetkou mincí

a bankovek v obalu obsažených. Pracovníci banky následující pracovní den bankovky a mince propočítají a připíší klientovi na účet. Noční trezor musí být vybaven čtečkou magnetických karet, kterou klienti v případě zájmu o noční trezor obdrží.

5.4.5 Schránky na výpisy

Někteří klienti, kteří dostávají větší množství výpisů z účtů, si mohou v bance zajistit schránku na tyto výpisy. Pracovníci banky do schránky každé ráno umístí nový výpis a klient si ho může z vnější strany banky kdykoliv vyzvednout. Schránky jsou zajištěny zámkem na klíč, který každý klient obdrží při aktivování schránky.

5.4.6 Počítačky bankovek a mincí

Jedná se o poměrně nákladná zařízení. Novější typy umějí rozpoznat padělané bankovky a mince a to nejenom českou ale i cizí měnu. Rozpoznají samozřejmě i počet a velikost bankovek a mincí.

5.4.7 Balička bankovek

Další nezbytné zařízení každé pobočky banky. Pokud pobočka banky převýší limit množství peněz v trezoru, který má stanovený, musí odvést určitou částku do hlavní pobočky nebo do České národní banky. Ta má stanoven přesný postup pro odvod peněz a přijme pouze takové bankovky a mince, které jsou řádně označeny a zabaleny. Bankovky musejí být zapáskovány vždy po sto kusech (balíček). Deset kusů balíčků (bunt) se pak pomocí baličky bankovek zbuntuje do igelitového sáčku a odešle v řádně označeném přepravním kufru.

5.4.8 Kurzovní tabule

Na každé pobočce je vyvěšená kurzovní tabule, která informuje klienty o aktuálním kurzu české měny vůči ostatním hlavním světovým měnám. Novější typy kurzovních tabulí jsou napojeny na počítač, který sám denně aktualizuje kurz měny.

5.4.9 Diskrétní box

Místnost pro klienty, kteří vybírají či skládají větší částku peněz a chtějí tak učinit v diskrétním prostředí a nikoliv mezi ostatními klienty v pokladní zóně. Diskrétní box je vybaven tvrzenými skly bez otvorů. Kontakt pokladníka a klienta se uskutečňuje pomocí mikrofونů a reproduktorů umístěných na obou stranách diskrétního boxu.

5.4.10 Informační technologie

Na první pohled nenápadná, ale velice důležitá a mnohdy i nákladná součást každé pobočky. Jedná se především o software, který propojuje všechny pobočky dané banky on-line (neustále) a díky kterému může být klient obsloužen na každé pobočce, protože data o něm (čísla účtů, zůstatky, podpisové vzory) jsou vidět na všech počítačích ve všech pobočkách. Pro každou nově otevřenou pobočku se musí rozšířit licenční práva na tento software (zaplatit poplatek výrobcí programu). Dále mezi informační technologie patří i samotné počítače a jejich základní vybavení kancelářskými programy, faxy, tiskárny, kopírovací technika.

5.5 Realizace a spolupráce jednotlivých útvarů

Schválením investičního záměru se v bance spouští nejdůležitější a nejrozsáhlejší proces v celém harmonogramu zřizování nové pobočky banky, na kterém spolupracuje celá řada vnitrobankovních útvarů. Každé oddělení zde hraje svou důležitou roli a každé oddělení je limitováno určitým časem pro splnění svého dílčího úkolu. Mezi stěžejní útvary spolupracující na úspěšném otevření nové pobočky patří útvary zabývající se následujícími činnostmi:

5.5.1 Personál

Útvar, jehož úkolem bývá výběr nejvhodnějších kandidátů na pozice klientských pracovníků nově vzniklé pobočky včetně ředitele této pobočky. Podle toho, o jakou pobočku se jedná (malá, střední, velká), vybírá tento útvar 3-10 nových pracovníků. V případě malých poboček vypisuje pro potenciální pracovníky výběrová řízení (podává inzeráty do jednotlivých periodik, na pracovní úřad či do internetových portálů) a následně výběrová řízení organizuje. V případě středních a velkých poboček zároveň jedná s řediteli poboček nacházejících se v nejbližším okolí nově zřizované pobočky o možném přesunu několika zkušenějších pracovníků do nově vznikajícího týmu ke zcela novým pracovníkům.

5.5.2 Technické vybavení

Tento útvar se zabývá technickým zázemím pobočky. Mezi toto zázemí lze zařadit vybavení pobočky veškerou elektronikou – klasickými počítači počínaje až po automatické pokladní systémy konče. A to včetně zasíťování pobočky a to jak zasíťování telefonické tak počítačové (připojení do intranetové sítě, aby spolu mohly jednotlivé pobočky komunikovat a aby byly klientským pracovníkům dostupné okamžité aktuální informace o stavu a nastavení účtů klientů banky).

5.5.3 Nábytek

Útvar, který mívá za úkol vybavit pobočku dostatečným počtem nábytku (stoly, židle, skříně, poličky, vývěsní tabule, reklamní stojany, koberce,...) a to v designu, ve kterém je banka identifikovatelná na všech pobočkách po celé zemi. Pobočky by měly vypadat na první pohled velice podobně a to ať už navštívíte pobočku v Karlových Varech či Ostravě.

5.5.4 Bezpečnost

Útvar zabývající se bezpečností pobočky je na první pohled vcelku nenápadný, ale přesto je to právě jeden z hlavních představitelů specifičnosti zřizování nové pobočky banky. Na bezpečnost je totiž u bankovních poboček brán vysoký zřetel. Tento útvar může mít za úkol nejen zajišťování bezpečností agentury, která má za úkol hlídat pobočku v jejích otevíracích hodinách i mimo ně, ale může se starat i o elektronické alarmy pobočky při neoprávněném vniknutí do hlavního trezoru pobočky, hlásiče požárů, výlohové alarmy hlásící neoprávněný vstup při jejich rozbití, kamerové systémy apod.

5.5.5 Marketing

Úkolem marketingového oddělení bývají činnosti spojené s reklamou. Při otvírání nové pobočky je to především inzerce v regionálním tisku, rozhlasu či televizi, venkovní billboardová reklama případně spolupráce s agenturou, která obstarává přímou marketingovou komunikaci pomocí svých pracovníků „v terénu“. Zároveň se může starat o vzhled bankovních výloh a propagačních materiálů na pobočce. V neposlední řadě se může starat i o pozvánky na slavností otevření pobočky (koho by bylo dobré pozvat, jakým způsobem, atd.)

✖ Ukázkové založení pobočky

Při zřizování pobočky ČSOB v obchodním centru Čtyři Dvory proběhne oslovení jednotlivých útvarů, které mají na starosti vybavení pobočky po stránce technické, bezpečností i interiérové. Útvary mají nasmlouvány firmy, s kterými spolupracovali již při zakládání jiných poboček.

Personální útvar pak provede pro tuto pobočku výběr dvou zcela nových pracovníků a jednoho pracovníka převezme z již fungující pobočky, aby mohl ostatní členy týmu v případě nutnosti svými zkušenostmi doplňovat.

Výběr nových zaměstnanců:

- pracovník personálního útvaru podá inzerát do různých periodik a na internet
- osloví uchazeče z dřívějších pohovorů, zda ještě mají zájem o práci pro společnost
- shromažďují odpovědi uchazečů, z nichž některé nehodící zároveň již vylučují
- vhodné uchazeče kontaktují a pozvou na pohovor
- pohovoru se účastní vedoucí pracovník nové pobočky, personalista a vedoucí pracovník jiné pobočky ze zkušenosti s přijímáním nových zaměstnanců
- na základě testů a osobních pohovorů se vybere nejvhodnější uchazeč o místo

Výběr stávajících zaměstnanců:

- vedoucí pracovník stávající pobočky nabídne pracovníkům přesun na jinou pobočku
- interní personální výběrové řízení je zveřejněno na intranetu

- osloví se regionální pracovníci, kteří nejsou vedeni na žádné pobočce jako na své „domovské pobočce“

Marketingový útvar pak dostane za úkol pozvat na slavnostní zahájení některé důležité osoby z regionu, mezi kterými nesmí chybět primátor města České Budějovice, ředitel České národní banky v Českých Budějovicích a ředitel obchodního centra Čtyři Dvory.

6 Průzkum trhu

Součástí založení nové pobočky banky je i průzkum klientů a jejich požadavků na umístění, vybavení i personál pobočky. Průzkum pomůže k získání informací, kde je nejlepší místo pro zřízení nové pobočky a co by v pobočce klienti rádi uvítali.

6.1 Základní kroky před zahájením průzkumu

Před zahájením průzkumu je nutné provést některé následující kroky, aby dotazník odpovídal co možná nejpřesněji na otázky, na které jsme chtěli pomocí průzkumu získat odpovědi:

6.1.1 Definování zákazníků

Vzhledem k průzkumu napříč všemi generacemi a sociálními skupinami není cílová skupina striktně omezena například věkem, dosaženým vzděláním, pohlavím či podobně. Jediná podmínka průzkumu je, aby respondent měl založen účet v některé z bank v České republice a aby tuto banku alespoň jednou osobně navštívil.

6.1.2 Definice požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost s pobočkou jednotlivých bank na trhu v České republice a to jak po stránce dostupnosti pobočky, tak i po stránce vybavení a personálu. Mezi hlavní znaky spokojenosti klientů jsou tedy stanoveny dva:

- pobočka - umístění a dostupnost pobočky, vybavení pobočky, četnost návštěv pobočky
- personál – ochota personálu, odborné znalosti personálu, čekací doba na obsluhu

6.1.3 Definice otázek

Otázky v dotazníku jsou tvořeny tak, aby mohly být respondenty vyplněny co možná v nejrychlejší době a dotazník neodradil odpovídající ještě dřív, než ho začnou vyplňovat. S tím jsou spojeny i odpovědi na otázky, které jsou až na dvě otázky předem definovány a respondent pouze vybírá z přednastavených odpovědí. I počet otázek je vytvořen s ohledem na délku celého dotazníku. Obsahuje následujících 15 otázek:

1. Jakou banku v současnosti využíváte pro správu financí?
2. Jaká z výše uvedených bank (pokud je jich více), je Vaší tzv. „hlavní bankou“, tedy bankou, jejíž služby využíváte nejčastěji?
3. Jak často navštěvujete tuto banku osobně?
4. Navštěvujete více poboček Vaší hlavní banky?
5. Pobočku, kterou navštěvujete nejčastěji, navštěvujete z jakého důvodu?
6. Jak jste spokojen(a) s prostředím (design, vybavení, pohodlí) uvnitř Vaší pobočky?
7. Co nejvíc postrádáte ve Vaší pobočce?
8. Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce odbornosti?
9. Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce příjemného vystupování a ochoty?
10. Co byste nejvíc vytknul(a) personálu Vaší pobočky?
11. Jak hodnotíte čekací dobu, než jste obslouženi?
12. Doporučil(a) byste tuto pobočku svým přátelům a známým?
13. Jste žena nebo muž?
14. Jaký je Váš věk?
15. Jaké je Vaše sociální postavení?

6.1.4 Formát dotazníku

Dotazník obsahuje vstupní informaci pro jednodušší oslovení respondentů, která je zároveň jakýmsi úvodem a přiblížením dotazníku:

„Vážená paní/pane, v současné době provádíme průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti klientů s bankovními pobočkami, které navštěvují, a byli bychom rádi, kdybyste se s námi o Váš názor podělili i Vy. Výzkum je anonymní a Vámi poskytnuté odpovědi budou zpracovány v dalších krocích pouze hromadně, nikoliv jednotlivě. Velmi si vážíme Vašeho času, který nám pro tento průzkum věnujete.“

Dále je rozdělen na 15 zmiňovaných otázek, z nichž 13 otázek obsahuje předem definované odpovědi, aby respondentům ušetřily čas při jejich vyplňování. Většina z těchto přednastavených odpovědí má hodnotící pětistupňovou škálu spokojenosti a to následovně:

1. Velmi spokojen(a)
2. Spíše spokojen(a)
3. Nevím, nedokáži odpovědět
4. Spíše nespokojen(a)
5. Velmi nespokojen(a)

6.1.5 Metody sběru dat

Průzkum byl prováděn pomocí dotazníku, který byl distribuován klientům elektronicky pomocí elektronické pošty. V elektronické poště s úvodním dopisem našli respondenti přímý odkaz na dotazník, který se nacházel na internetových stránkách a zaškrtnuté či vypsané odpovědi byly odesílány přímo hodnotiteli dotazníku. Myslím si, že tato metoda je pro tento typ dotazníku dobře zvolená, protože respondent není zbytečně znervózňován přímým kontaktem s tazatelem, může si odpovědi rozmyslet v klidu a

kdykoliv v pohodlí domova. Nemusí se také obávat odpovědět záporně či projevit specifický a zajímavý názor, protože je v takovémto typu dotazníku zaručena opravdová anonymita respondenta.

6.1.6 Vyhodnocení dat

Dotazníky jsou analyzovány kvantitativní metodou pomocí webového programu Google Docs a programu Excel, který je součástí softwarového balíčku Microsoft Office. Jedná se o průzkum spokojenosti uživatelů se svou bankovní pobočkou s následnou interpretací, která je formulována procentuálním rozvržením odpovědí do grafů. Výsledky průzkumu tedy nelze brát jako obecně platné, jelikož vzorek nebyl pro takto stanovené závěry dostatečně velký.

6.2 Průzkum spokojenosti s bankovními pobočkami na trhu v České republice

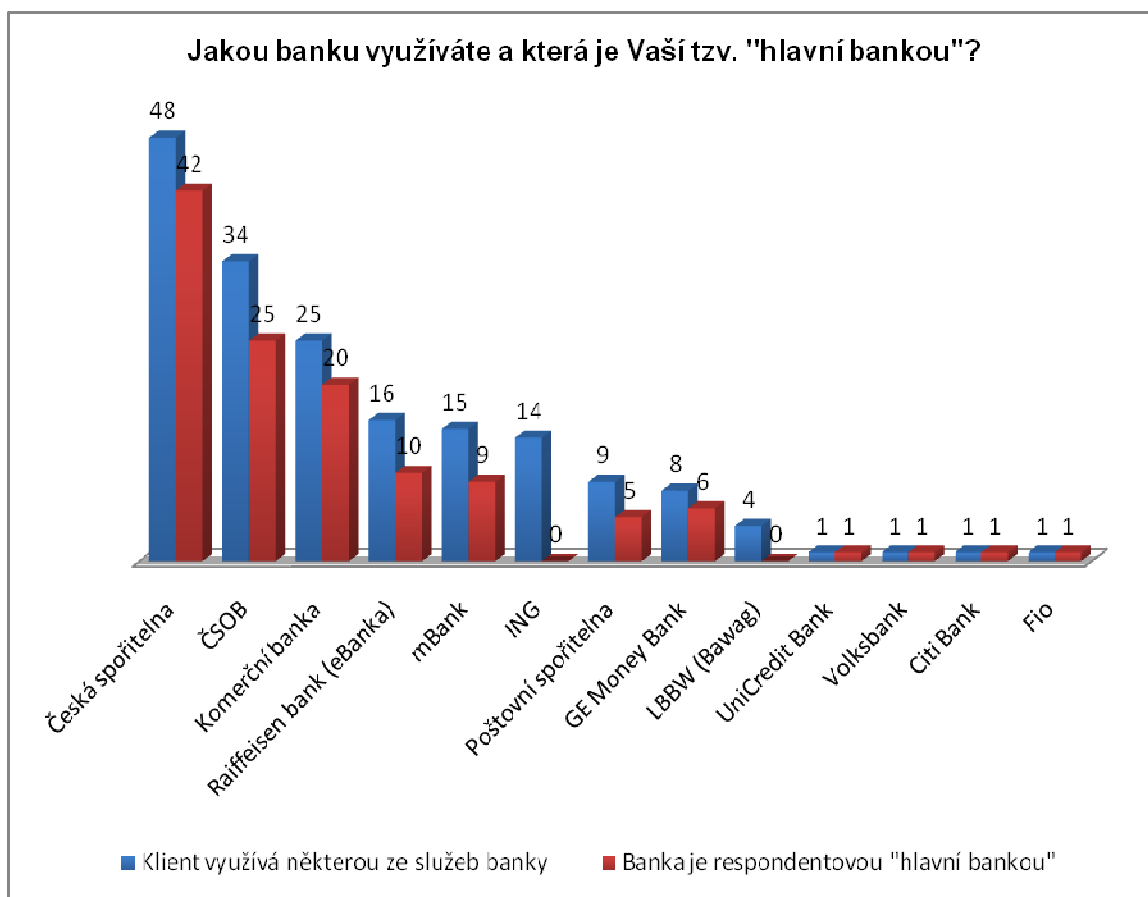
Dotazník obsahuje 15 otázek, sběr dat probíhal od 25. února 2010 do 15. března 2010. Osloveno bylo 140 respondentů a to pomocí přímého oslovování elektronickou formou. Ze 140 oslovených respondentů bylo 122 ochotných vyplnit dotazník a poskytnout své odpovědi a myšlenky ke zpracování. Návratnost dotazníků tak činí 87 procent.

6.2.1 Četnost využití jednotlivých bank v ČR

Respondenti jsou v naprosté většině věrní čtyřem největším bankám (v anketě si je vybralo téměř 70 procent dotazovaných). K tzv. „velké trojce“, do které patří Komerční banka, Česká spořitelna a ČSOB, se přidala před čtyřmi lety i Raiffeisen Bank a to především díky odkoupení většinového podílu eBanky. Ta sice spadala na českém trhu

spíše do skupiny menších bank, navíc orientující se na specifické klienty díky svému zaměření především na elektronické bankovníctví a elektronickou komunikaci s klientem vůbec, ovšem i tento její menší podíl stačil Raiffesen Bank k tomu, aby se v součtu svých klientů a klientů eBanky přesunula na pozici konkurující zmíněné velké trojce největších bank v České republice.

Graf č. 1: Jakou banku využíváte a která je Vaší tzv. „hlavní bankou“?



Pramen: vlastní šetření

Z průzkumu dále vyplynulo, že 60 procent dotázaných důvěřuje ve správu svých financí pouze jedné bance, zatímco 40 procentní menšina má účty vedeny ve dvou a více bankách. To potvrzuje určitou stabilizaci bankovního trhu, kdy se Česká republika v posledních letech vyhnula insolventnosti bankovních domů ve srovnání s minulostí a lidé opět důvěřují pouze jednomu správci svých financí. I přesto by ovšem klienti měli

být ostražitější a nespolehat pouze na jednu banku na trhu, ale rozložit své úspory a tím i riziko do několika institucí.

Tabulka č. 4: Počet respondentů využívajících danou banku

Název banky	Počet respondentů využívajících tuto banku
ČSOB	34
Česká spořitelna	48
Komerční banka	25
Raiffeisen bank (eBanka)	16
LBBW (Bawag)	4
GE Money Bank	8
UniCredit Bank	1
Oberbank	0
mBank	15
ING	14
Poštovní spořitelna	9
Volksbank	1
Citi bank	1
Fio	1

Pramen: vlastní šetření

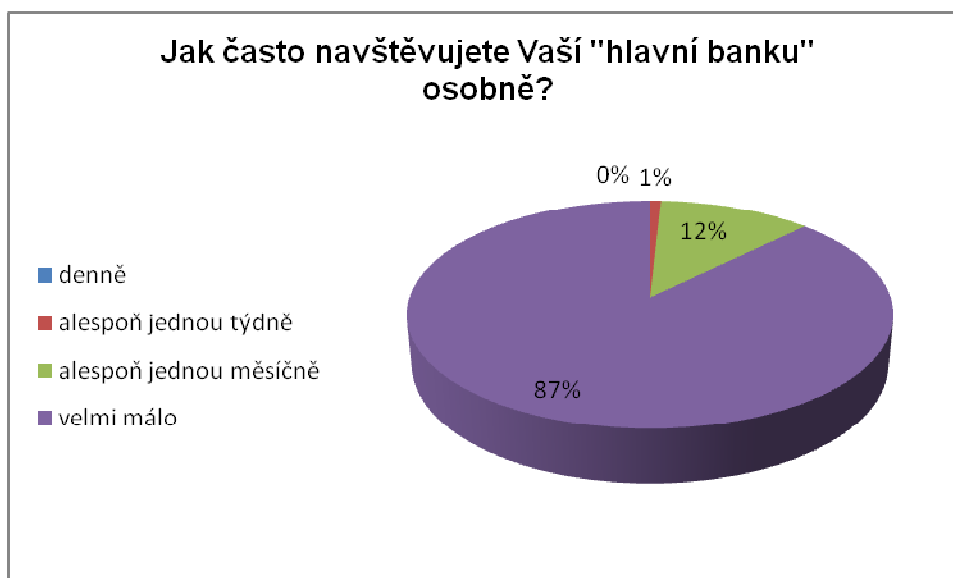
Zajímavostí je, že 38 procent respondentů, kteří využívají služeb několika bank, mají vedené oba (či více) svých účtů u čtyř největších bank na trhu. Zbytek dotázaných (62%) má účet u jedné velké a jedné střední či malé banky na trhu. Průzkum ukázal, že v takovém případě má klient u jedné banky (v naprosté většině právě u jedné z velkých bank ČSOB, ČS, KB či RB) svůj hlavní účet pro běžné činnosti spojené s výplatou mzdy či placením účtů za telefon, elektřinu a nájem, kdežto u druhé, zpravidla menší, banky má založen účet spořicí. Takový poměr lze vysvětlit především tím, že v rámci konkurenčního „boje“ začaly v posledních letech nabízet menší banky svým klientům vysoké úročení spořicí a termínovaných účtů, aby ukrojily svůj podíl na trhu z pomyslného koláče klientů. Z příloženého grafu je pak patrné, že nejlépe se v tomto ohledu vedlo bance ING, kterou v dotazníku uvedlo 14 dotázaných (čímž banka ING obsadila šestou příčku z celkového počtu třinácti uvedených bank) jako jednu z bank, kterou využívají, ale ani jeden z respondentů nevyužívá její služby jakožto své hlavní

banky. Podobně je na tom i banka LBBW, která v minulosti nabídla také vysoké úročení spořicího účtu a také ji využívá určitý počet klientů (čtyři dotázaní), ovšem také ani pro jednoho z nich není tato banka číslem jedna. Ostatní bankovní instituce mají již poměr klientů, kteří je využívají jako svou hlavní banku či jen jako doplňkovou banku víceméně vyrovnaný.

6.2.2 Osobní návštěva bankovní pobočky

Bankovní sektor si prošel od počátku devadesátých let několika různými změnami ve strategii a přístupu ke klientům. V druhé polovině zmíněných devadesátých let se i bankovní trh dočkal velkého boomu internetu a s ním spojených nových možností elektronických kanálů pro nabídku svých služeb. Většina bank se začala ubírat cestou rozvoje elektronického bankovníctví s tím, že ušetří náklady za pobočky a pracovníky, protože naprostou většinu služeb bude provádět klient sám přes internet. Počátkem nového století ovšem začaly bankéři pomalu zjišťovat, že pokud většina klientů bude svůj účet obhospodařovat z domova, bude o to těžší jeho seznámení s novými produkty a službami banky, které by mu mohly být nabídnuty. Nyní se tedy snaží bankovní instituce v omezené míře „nahnat“ některé své klienty zpět na pobočky, kde mají větší možnosti nabízet nové produkty a služby. Nicméně většina klientů, především mladých lidí, již na toto volání neslyší a banku navštěvuje osobně velmi málo.

Graf č. 2: Jak často navštěvujete Vaší „hlavní banku“ osobně?



Pramen: vlastní šetření

To uvedlo v dotazníku celých 87 procent respondentů. Vzhledem k tomu, že naprostá většina dotázaných byli klienti bank ve věku od 20 do 44 let, lze brát tento výsledek jako opodstatněný, protože právě lidé v tomto věku jsou nejčastějšími uživateli internetu a jiných technických vymožeností.

Alespoň jednou měsíčně navštěvuje banku 12 procent dotázaných, z nichž téměř polovina patří do věkové skupiny 45 – 60 let. I tady dotazník dokazuje, že zde velkou roli hrají opravdu elektronické kanály nebo alespoň důvěra v ně.

Tabulka č. 5: Četnost osobních návštěv banky respondentů

Četnost osobních návštěv banky	Počet respondentů
denně	0
alespoň jednou týdně	1
alespoň jednou měsíčně	14
velmi málo	104

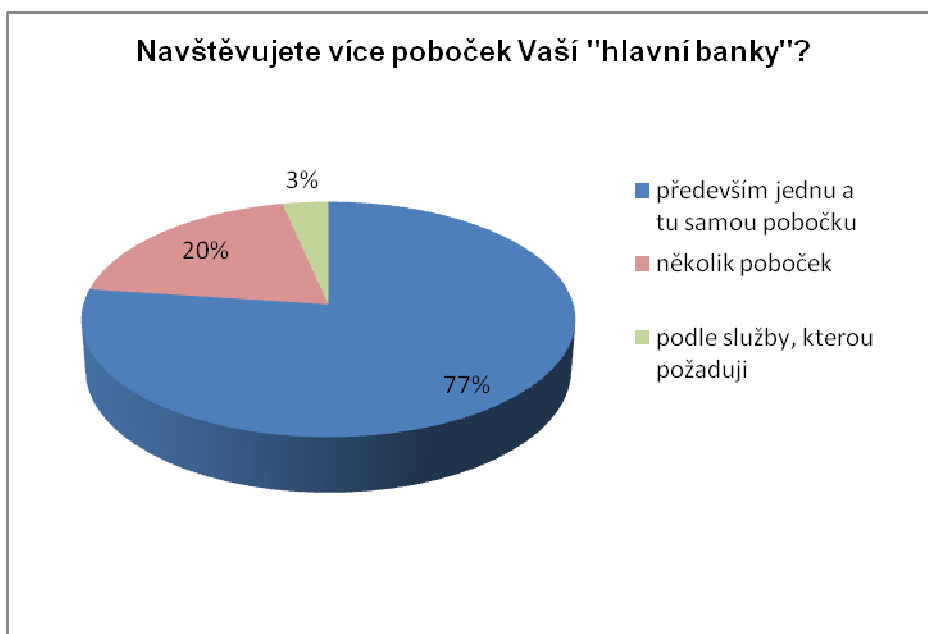
Pramen: vlastní šetření

Pouze jeden respondent v dotazníku uvedl, že navštěvuje banku osobně alespoň jednou týdně. Jde o klienta ve věkové skupině 45-60 let, který je navíc zároveň podnikatel, u kterých je obvyklejší, že navštěvují banky častěji než zaměstnanci či studenti. Žádný z dotázaných pak neuvedl v dotazníku, že by navštěvoval svou pobočku denně.

6.2.3 Věrnost jedné bankovní pobočce

Na otázku, zda lidé navštěvují více poboček banky, kterou si vybrali jako svého hlavního partnera ve správě financí, odpovědělo 77 procent dotázaných, že navštěvují především jednu a tu samou pobočku. V tomto ohledu je tento vysoký nepoměr logický. V malých městech má každá banka v naprosté většině pouze jednu svou pobočku, ve větších městech jsou pak pobočky rozprostřeny tak, aby v každé větší městské části byla alespoň jedna. Lidé, pohybující se právě v té dané městské části, nemají potřebu navštěvovat pobočku na opačné straně města, pokud tam zrovna nedojíždí za prací či podnikáním. Jedinou výjimkou jsou velká města, jejichž dokonalým příkladem je Praha. Zde jsou jednotlivé pobočky jedné a té samé banky rozesety mnohdy na první pohled až nelogicky velmi blízko sebe, ovšem i zde to má své opodstatnění, například z důvodu cestovního ruchu či lepší přístupnosti automobilem nebo naopak pro pěší. Některé pobočky jedné banky jsou blízko sebe i z historického důvodu, kdy byla odkoupena například banka IPB Československou obchodní bankou či eBanka Raiffeisen bankou a do té doby sousedící konkurenti se stali jednou a tou samou institucí.

Graf č. 3: Navštěvujete více poboček Vaší „hlavní banky“?



Pramen: vlastní šetření

Dvacet procent respondentů navštěvuje několik poboček své hlavní banky a to především z toho důvodu, že jedna z poboček se nachází v blízkosti bydliště a druhá v blízkosti zaměstnání klienta. Dle potřeby tedy někdy využijí služeb jedné a jindy zase druhé pobočky.

Tabulka č. 6: Počet navštěvovaných poboček respondenty

Počet navštěvovaných poboček	Počet respondentů
především jednu a tu samou pobočku	91
několik poboček	23
podle služby, kterou požadují	4

Pramen: vlastní šetření

Nejméně dotazovaných (3%) v dotazníku zaškrtnulo možnost, že navštěvují různé pobočky podle toho, jakou službu od banky zrovna v tu chvíli požadují. Jeden respondent je klientem Poštovní spořitelny, kde je důvod této odpovědi zcela zřejmý –

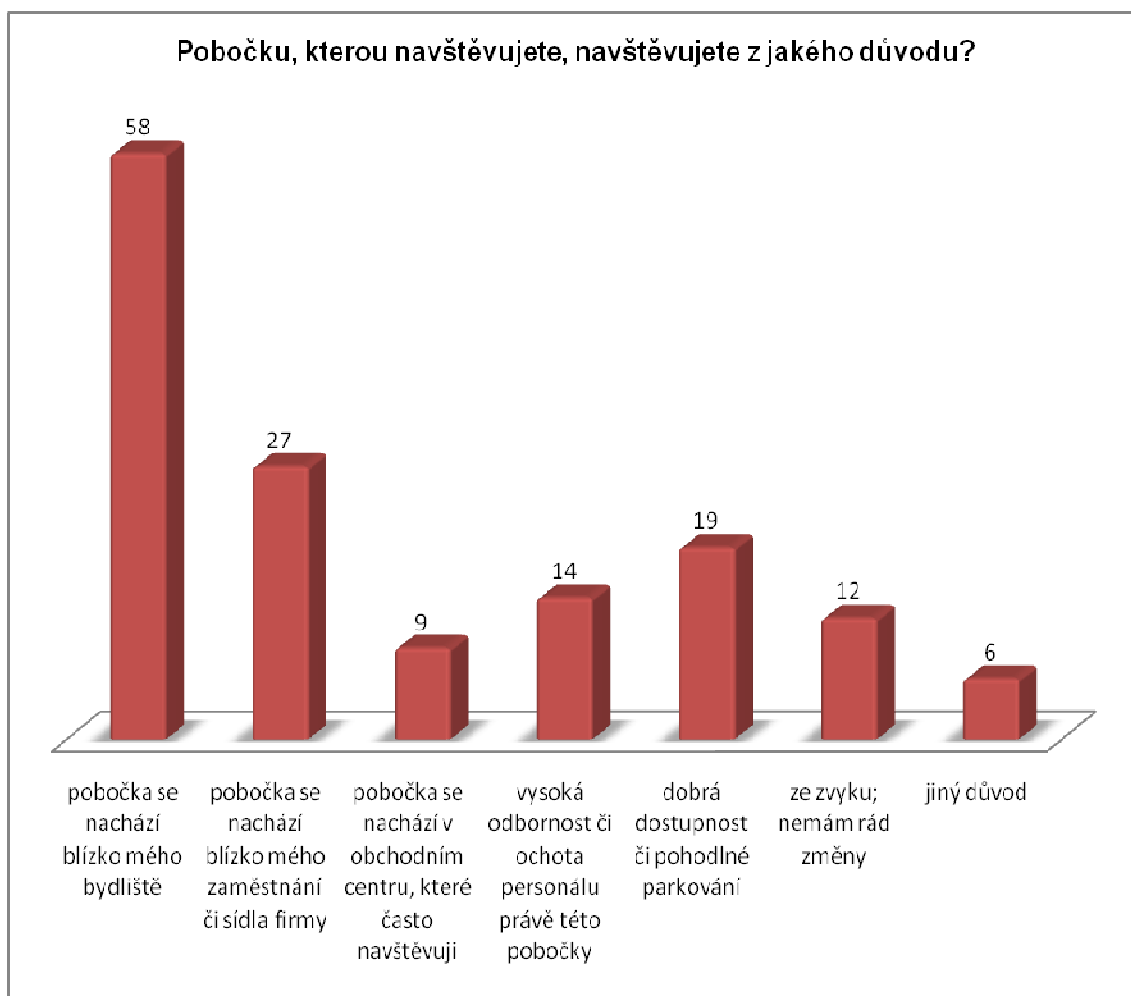
Poštovní spořitelna obsluhuje své klienty na všech poštách v ČR, nicméně pro některé náročnější služby a úkony jsou vybudovány zároveň i tzv. finanční centra Poštovní spořitelny, kde jsou klienti obslouženi právě v případě některého specifického požadavku. Ostatní dotazovaní (klienti ČSOB a České spořitelny) uvedli tuto odpověď především z důvodu, že na jedné pobočce vkládají hotovost či vybírají hotovost a na druhé pobočce obhospodařují svůj účet.

6.2.4 Důvody osobní návštěvy bankovní pobočky

V odpovědích na tuto otázku byli největšími rivaly dva důvody návštěvy pobočky. První byly pobočky nacházejícího se blízko bydliště klienta, druhé pobočky nacházející se naopak blízko klientova zaměstnání. Nakonec zvítězily s 58 odpověďmi pobočky u bydliště oproti 27 odpovědím s pobočkami blízko zaměstnání.

To lze vysvětlit tím, že klienti často berou bydliště jako svá hlavní útočiště, kdežto udržení jednoho a toho samého zaměstnání na stejném místě není v dnešní době vůbec jisté. Stejně tak je převahu poboček v místě bydliště možné vysvětlit tak, že většina klientů si pro některé složitější či zásadnější úkony, jako je založení účtu v bance či investování svých prostředků do některých finančních fondů, berou dovolenou a vyřizují tyto činnosti blízko svého domova.

Graf č. 4: Pobočku, kterou navštěvujete, navštěvujete z jakého důvodu?



Pramen: vlastní šetření

Devatenáct dotázaných pak uvedlo v odpovědi dobrou dostupnost či pohodlné parkování u pobočky, kterou navštěvují. Tito klienti jsou v naprosté většině lidé dojíždějící za prací do větších měst a pobočka je jim k dispozici „po cestě“ do zaměstnání či na nákupy. Do této skupiny lze zařadit i devět respondentů, kteří uvedli, že jejich hlavní pobočka se nachází v obchodním centru, ve kterém nakupují.

Čtrnáct respektive dvanáct respondentů uvedlo, že navštěvují pobočku kvůli vysoké odbornosti či ochotě personálu nebo ze zvyku.

Tabulka č. 7: Hlavní důvod návštěvy určité pobočky respondenty

Důvod návštěvy pobočky	Počet odpovědí
nachází se blízko mého bydliště	58
nachází se blízko mého zaměstnání či sídla firmy	27
nachází se v obchodním centru, které často navštěvuji	9
vysoká odbornost či ochota personálu	14
dobrá dostupnost či pohodlné parkování	19
ze zvyku; nemám rád změny	12
jiný důvod	6

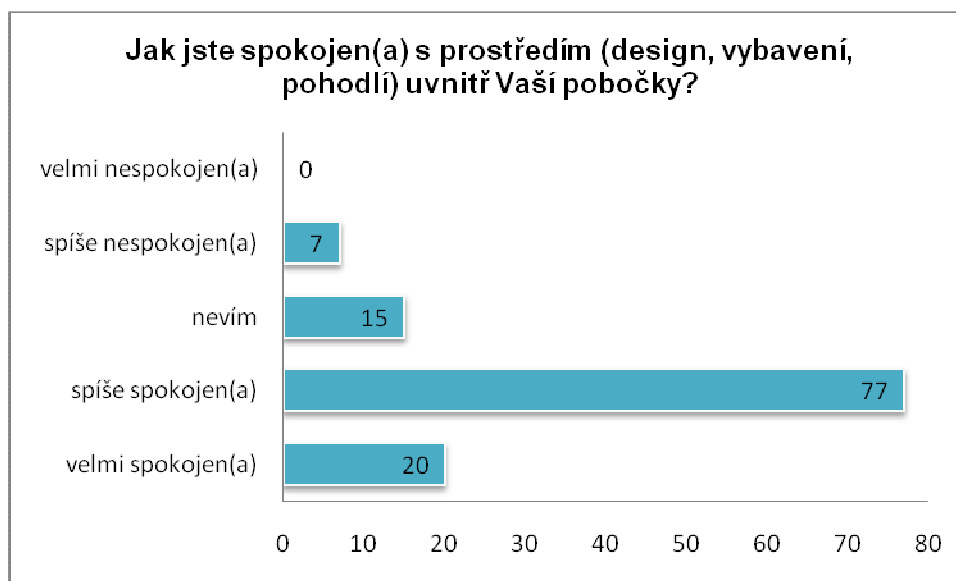
Pramen: vlastní šetření

Šest klientů uvedlo jiný důvod, než z šesti předešlých nabízených. Nejčastější upřesnění odpovědi pak bylo, že klient na pobočce ještě nikdy nebyl, protože si účet zakládal přes internet. Ve všech případech se jednalo o klienty banky mBank, která zakládání účtu přes internet v České republice uvedla jako první.

6.2.5 Spokojenost s vybavením bankovní pobočky

Banky se snaží jít ruku v ruce s moderním designem a své pobočky vybavovat účelně, moderně a příjemně. V posledních letech většina bankovních domů odstraňuje přepážky „za sklem“, aby byl kontakt s klientem co možná nejbližší a nejlidštější. Ovšem ne vždy se to daří provést u všech poboček. Někdy tomu zabrání snížení bezpečnosti pobočky, ke kterému by v případě odstranění skel oddělující klienta a klientského pracovníka došlo. V jiném případě, když se nachází pobočka ve starší, památkově chráněné budově, zabrání takovému zásahu památkáři. Stejně tak je nemožné odstranění bezpečnostního skla na pobočkách Poštovní spořitelny nacházejících se na poštách. Největším inovátorem v designu se zdá být v poslední době banka GE Money Bank, která interiéry svých poboček vybavila příjemným nočním modrým osvětlením, což je zároveň „firemní“ barva.

Graf č. 5: Jak jste spokojen(a) s prostředím (design, vybavení, pohodlí) uvnitř Vaší pobočky?



Pramen: vlastní šetření

Nadpoloviční většina dotazovaných (65%) je s prostředím banky vesměs spokojena. Sedmnáct procent klientů je pak s designem a vybavením spokojeno dokonce velmi. Pouze šest procent respondentů je spíše nespokojeno, ale žádný z klientů není nespokojen tak, že by do banky nerad chodil. Dvanáct procent dotázaných potom s odpovědí váhalo nebo si designu, vybavení či pohodlí v bance vůbec nevšímá.

Tabulka č. 8: Spokojenost s designem a vybavením pobočky jednotlivých respondentů

Spokojenost s designem a vybavením pobočky	Počet respondentů
velmi spokojen(a)	20
spíše spokojen(a)	77
nevím	15
spíše nespokojen(a)	7
velmi nespokojen(a)	0

Pramen: vlastní šetření

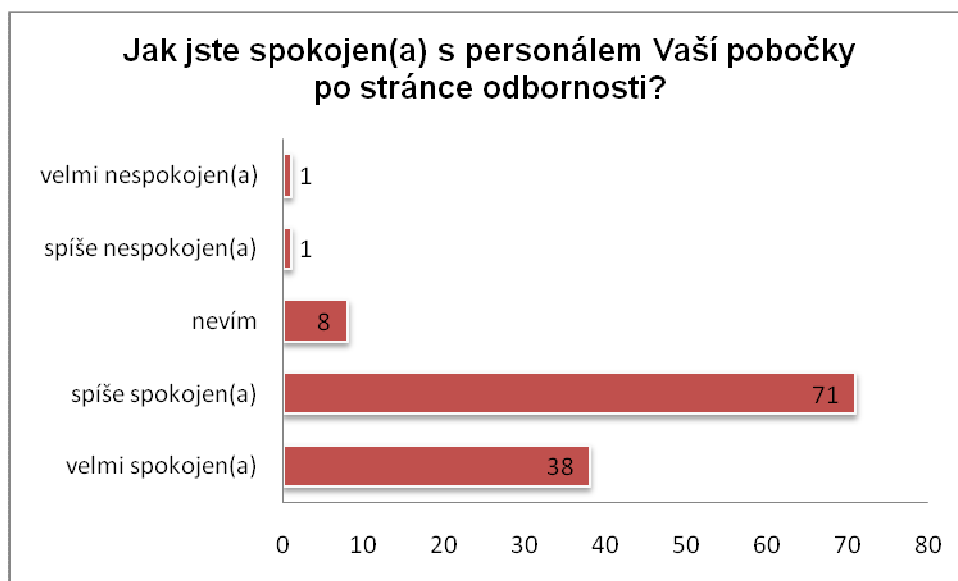
6.2.6 Návrhy na zlepšení vybavení bankovní pobočky

V této otázce mohli dotazovaní sami vyjádřit, co nejvíce postrádají ve své pobočce a to po stránce designu, vybavení nebo pohodlí. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovaly chybějící místa pro sednutí, když se čeká ve frontě na klientského pracovníka respektive lístečky s pořadím, které by odbouraly nutnost stát přímo ve frontě. Druhou nejčastější odpovědí byla absence většího soukromí, tedy většího prostoru při výběru hotovosti nebo zakládání účtu, kdy klienti sdělují bankéři citlivé údaje. Tyto odpovědi byly uvedeny napříč všemi bankami, které v anketě figurovaly. Nelze tedy říct, že by se některá z bank úplně vyvarovala výše uvedených nedostatků. V menším množství se pak objevovaly stížnosti na chybějící automaty na vodu, příjemnější prostředí, delší otevírací dobu či otevírací dobu v době oběda, kdy některé bankovní domy zavírají. Mezi odpověďmi se objevila i jedna výtku na zákaz používání mobilního telefonu uvnitř pobočky.

6.2.7 Spokojenost s odborností personálu bankovní pobočky

Odpovědi na otázku spokojenosti s personálem pobočky po stránce odbornosti dopadly obdobně jako odpovědi na anketní otázku spokojenosti s pobočkou po stránce vybavení. Opět zde byla nadpoloviční většina (59%) s odborností personálu spíše spokojena. Třicet dva procent klientů (38 z celkového počtu dotázaných) je dokonce s odborností klientských pracovníků spokojeno velmi.

Graf č. 6: Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce odbornosti?



Pramen: vlastní šetření

Sedm procent klientů nedokázalo na otázku odpovědět. Po jednom procentu si pak rozdělily dvě odpovědi a to nespokojenost a hluboká nespokojenost s odborností personálu.

Tabulka č. 9: Spokojenost s odborností personálu pobočky respondentů

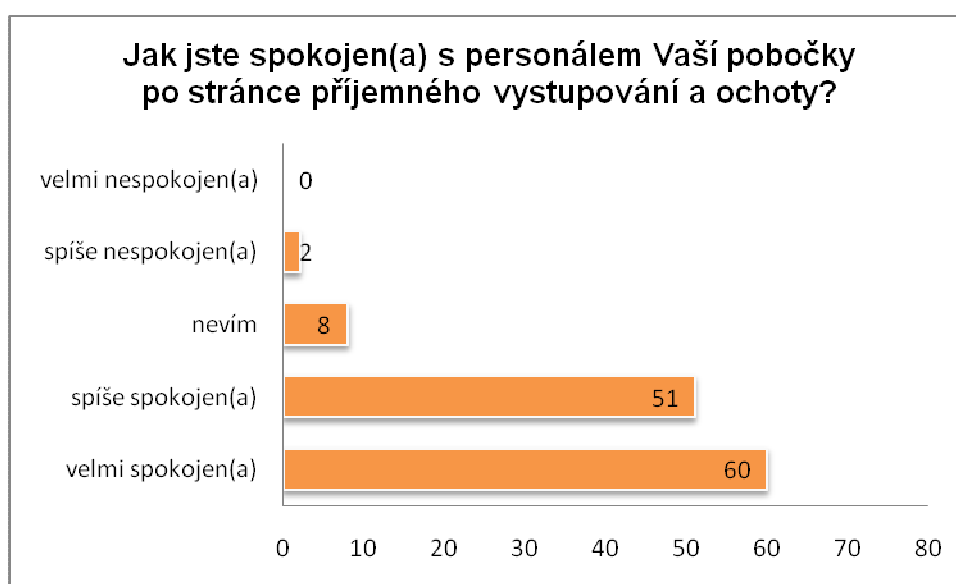
Spokojenost s odborností personálu pobočky	Počet respondentů
velmi spokojen(a)	38
spíše spokojen(a)	71
nevím	8
spíše nespokojen(a)	1
velmi nespokojen(a)	1

Pramen: vlastní šetření

6.2.8 Spokojenost s ochotou personálu bankovní pobočky

S personálem pobočky po stránce příjemného vystupování a ochoty je velmi spokojena téměř polovina všech respondentů (49%). Jen o málo menší počet klientů (51 dotazovaných, což je 42%) odpovědělo na tuto otázku také kladně, tedy že je spíše spokojeno s vystupováním a ochotou personálu.

Graf č. 7: Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce příjemného vystupování a ochoty?



Pramen: vlastní šetření

Dvě procenta klientů jsou s pracovníky naopak spíše nespokojena. Žádný z respondentů neuvedl možnost, že by byl s ochotou hrubě nespokojen, sedm procent pak nevědělo.

Tabulka č. 10: Spokojenost s ochotou a vystupováním personálu pobočky respondentů

Spokojenost s ochotou a vystupováním personálu pobočky	Počet respondentů
velmi spokojen(a)	60
spíše spokojen(a)	51
nevím	8
spíše nespokojen(a)	2
velmi nespokojen(a)	0

Pramen: vlastní šetření

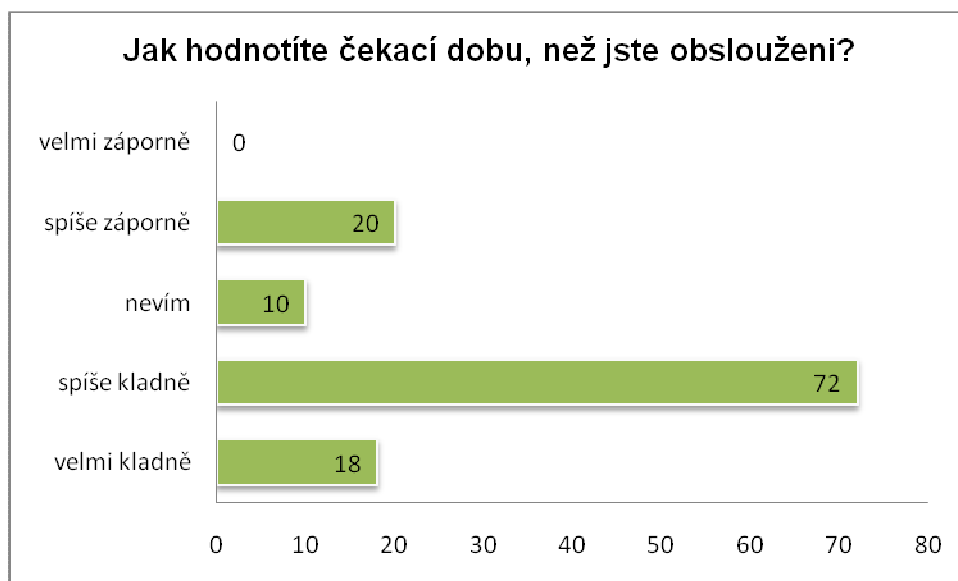
6.2.9 Návrhy na zlepšení chování personálu bankovní pobočky

Dotazovaní mohli i v otázce personálu upustit uzdu své fantazii, stejně jako v případě vybavenosti poboček a přímo sdělit, co se jim na personálu nezamlouvá. I přesto se většina respondentů k této otázce nevyjádřila nebo sdělila, že by personálu na pobočkách nevytknuli nic. Mezi některé odpovědi se ovšem i tak vešly stížnosti na neustálé nabízení vedlejších produktů při jakékoliv návštěvě banky. Některé výtky se týkaly vysoké fluktuace pracovníků v bankách a tedy „nerodinného“ chování pracovníka vůči klientovi. Ze stejného důvodu, tedy častá změna klientských pracovníků, vadí klientům i fakt, že jejich osobní údaje, i když pod slibem mlčenlivosti, vidí během krátkého období poměrně vysoké množství lidí – pracovníků. V neposlední řadě pak klienti upozorňovali i na fakt, že klientscí pracovníci jsou většinou mladí lidé, kterým chybí zkušenosti a na otázky odpovídají pouze pomocí předem naučených frází, bez sebemenšího zapojení vlastní úvahy.

6.2.10 Čekací doba na obsloužení

I přesto, že jsou na některých, především velkých, pobočkách k vidění přes den opravdu dlouhé nekončící fronty, dotazovaní klienti bank to v šedesáti procentech (72 respondentů) vidí jinak a jsou s čekací dobou spokojeni.

Graf č. 8: Jak hodnotíte čekací dobu, než jste obslouženi?



Pramen: vlastní šetření

Velmi kladně hodnotí čekací dobu na obsloužení ovšem už jen 15 procent klientů bank a nepatrně je tak převýšili se sedmnácti procenty (20 respondentů) spíše záporně hodnotící klienti. Velmi záporně nehodnotil dobu na „odbavení“ nikdo z dotazovaných a 8 procent klientů nevědělo.

Tabulka č. 11: Hodnocení čekací doby na obsloužení jednotlivými respondenty

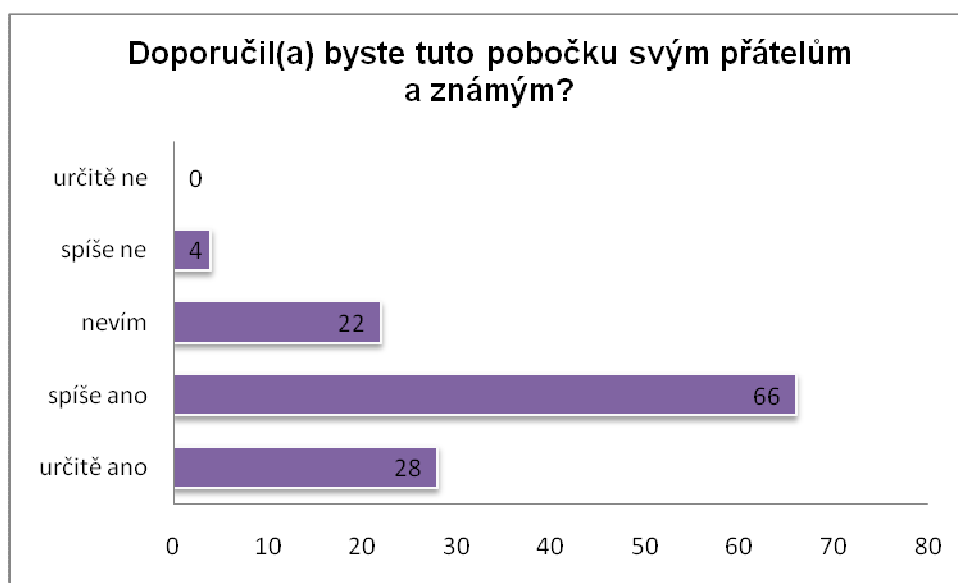
Hodnocení čekací doby na obsloužení	Počet respondentů
velmi kladně	18
spíše kladně	72
nevím	10
spíše záporně	20
velmi záporně	0

Pramen: vlastní šetření

6.2.11 Doporučení bankovní pobočky

Již předchozí odpovědi na jednotlivé anketní otázky naznačily, že klienti jsou vesměs se svou pobočkou spokojeni a že by stejnou pobočku jistě v takovém případě doporučili i někomu ze svých známých či přátel. A opravdu tomu tak bylo. Na otázku „Doporučil byste tuto pobočku svým přátelům a známým?“ odpovědělo 55 procent (tedy 66 dotázaných), že by nejspíše pobočku svým blízkým doporučili.

Graf č. 9: Doporučil(a) byste tuto pobočku svým přátelům a známým?



Pramen: vlastní šetření

Absolutně přesvědčeno o doporučení pobočky bylo 23 procent respondentů. Pouze čtyři procenta by svou pobočku spíše nedoporučila a tito klienti sami přemýšlí o její změně. Osmnáct procent (22 respondentů) pak nevědělo, zda pobočku doporučit či nikoliv. Naprosté rozhodnutí o nedoporučení pobočky svým přátelům nesdělil pak v dotazníku ani jeden respondent.

Tabulka č. 12: Doporučení pobočky známým a přátelům jednotlivých respondentů

Doporučení pobočky známým a přátelům	Počet respondentů
určitě ano	28
spíše ano	66
nevím	22
spíše ne	4
určitě ne	0

Pramen: vlastní šetření

6.2.12 Pohlavní respondentů

Na závěr bylo respondentům položeno několik otázek týkajících se demografických údajů. Dotazník zodpovědělo celkem 53 procent žen a 47 procent mužů. I přesto, že tento počet v průběhu sbírání dotazníkových dat velmi kolísal a to někdy i poměrně vysokým rozdílem, na závěr se obě skupiny vyrovnaly a zastoupení obou pohlaví v dotazníku je rovnoměrné.

Graf č. 10: Jste žena nebo muž?



Pramen: vlastní šetření

Bohužel pohlaví v rozhodování nehrálo žádnou roli a ani v jedné otázce se nedá říci, že by například více žen upřednostňovalo pobočku blízko svého bydliště a muži naopak blízko svého zaměstnání. U všech odpovědí bylo zastoupení obou pohlaví víceméně vyrovnané.

Tabulka č. 13: Počet žen a mužů mezi respondenty

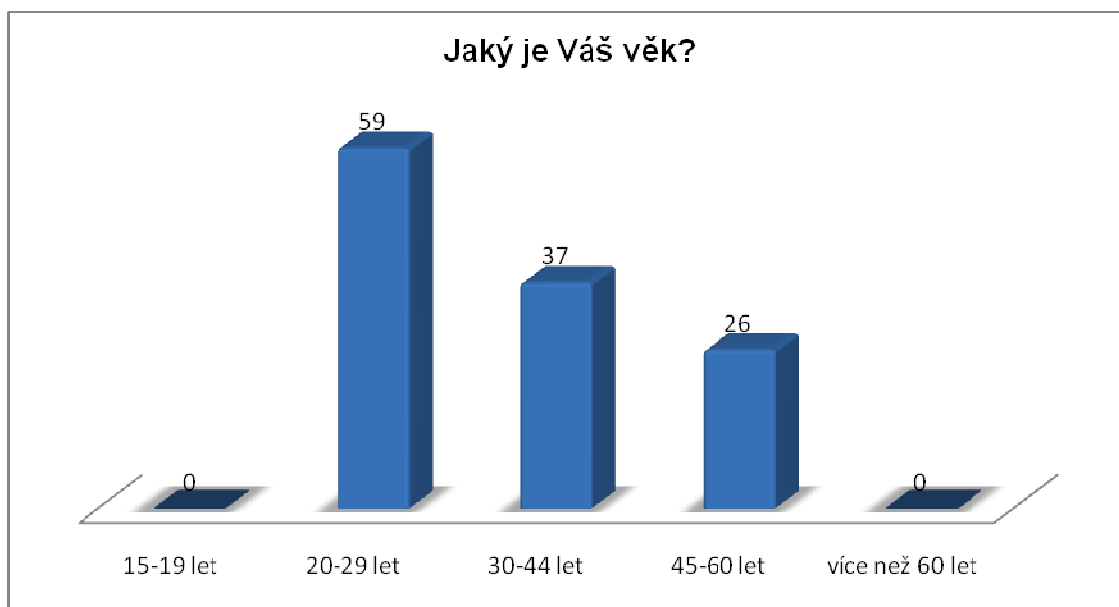
Pohlaví	Počet respondentů
žena	64
muž	57

Pramen: vlastní šetření

6.2.13 Věk respondentů

I v tomto ohledu byl dotazník vyplněn poměrně rovnoměrně. Chybí zde bohužel zcela zástupci věku do dvaceti let a jejich protipól nad šedesát let. Tyto skupiny však banky osobně nebo vůbec ve velké míře nenavštěvují. V ostatních věkových rozpětích „zvítězili“ s počtem 59 respondentů lidé ve věku 20-29 let.

Graf č. 11: Jaký je Váš věk?



Pramen: vlastní šetření

Dvě další věkové skupiny (30-44 let a 45-60 let) byly zastoupeny podobným poměrem a to 37 respondentů v kategorii 30-44 let a 26 respondentů 45-60 let. Věkový údaj v tomto průzkumu hrál v některých otázkách (především v návštěvnosti pobočky) důležitou roli.

Tabulka č. 14: Věk respondentů

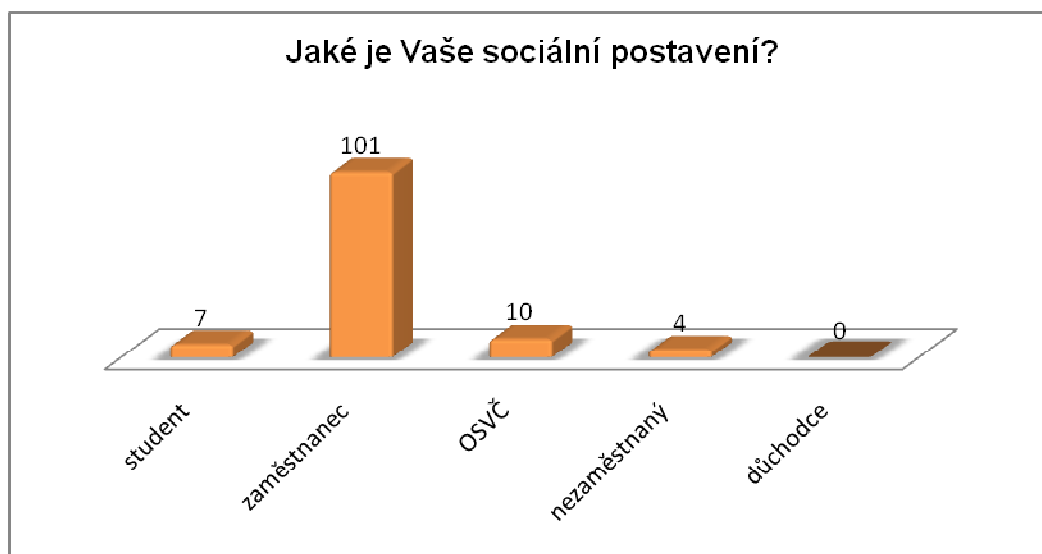
Věk respondentů	Počet respondentů
15-19 let	0
20-29 let	59
30-44 let	37
45-60 let	26
více než 60 let	0

Pramen: vlastní šetření

6.2.14 Sociální postavení respondentů

Dotazníkové otázky bylo ochotno zodpovědět nejvíce klientů, kteří jsou zároveň zaměstnanci. Jejich počet překonal hranici sta respondentů (celkový počet 101 dotazovaných). Deset reprezentantů měly v dotazníku osoby samostatně výdělečně činné, u kterých se podle předpokladů prokázalo (i když ne tak výrazně, jak bylo očekáváno), že navštěvují banku častěji než ostatní skupiny.

Graf č. 12: Jaké je Vaše sociální postavení?



Pramen: vlastní šetření

Dotazník vyplnilo i sedm studentů, z nichž všichni byli studenty vysokých škol. Nejmenší zastoupení měli v průzkumu čtyři nezaměstnaní klienti bank a na úplném konci skončili důchodci, jejichž zástupce chybí zcela.

Tabulka č. 15: Sociální postavení respondentů?

Sociální postavení	Počet respondentů
student	7
zaměstnanec	101
OSVČ	10
nezaměstnaný	4
důchodce	0

Pramen: vlastní šetření

6.3 Celkové zhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření proběhlo na přelomu dvou měsíců – února a března 2010. Elektronickou formou bylo rozesláno 140 dotazníků, z nichž vyplněných se vrátilo zpět 122 dotazníků. Návratnost dotazníků se tedy přiblížila téměř 90 procentům. Ze 122 respondentů byla necelá polovina muži (47%) a lehce nadpoloviční většina ženy (53%). Mezi respondenty měla největší zastoupení věková skupina 20-29 let, která zodpověděla téměř polovinu dotazníků. Druhou polovinu si pak rozdělili respondenti ve věku 30-44 let a 45-60 let. Nižší ani vyšší věkové třídy než zmíněné tři bohužel dotazník nezodpověděly ani jedenkrát. Co se sociální skupiny týče, tak zde s převahou převládali zaměstnanci firem – ti vyplnili 101 dotazníků. Ostatních skupin jako jsou OSVČ, nezaměstnaní či studentů bylo zastoupeno minimum, důchodce dokonce žádný.

Někteří respondenti nezodpověděli všechny dotazníkové otázky. Proto je v některých souhrnech nižší počet odpovědí, než uváděných respondentů. Na některé otázky mohli uvést dotázaní více odpovědí a je zde tedy naopak vyšší počet odpovědí než počet respondentů.

Nejvíce dotázaných (97 respondentů) pak věří čtyřem největším bankám na trhu – České spořitelně, ČSOB, Raiffeisen bance či Komerční bance. Z této čtyřky bankovních domů pak téměř polovinu (42 respondentů) ukrojila Česká spořitelna.

Z dotazníku vyplynulo, že 104 respondentů navštěvuje svou bankovní pobočku velice málo a pouze v případě nutnosti. Denně nenavštěvuje pobočku ani jeden z dotázaných. Naprostá většina dotázaných (91 respondentů) pak navštěvuje pouze jednu pobočku své hlavní banky. Ostatní navštěvují poboček více anebo si pobočku vybírají podle toho, kterou službu zrovna požadují, protože jejich banka má pravomoc poskytovaných služeb rozdělenou na různé typy poboček (to je například případ Poštovní spořitelny).

Pobočky, které respondenti navštěvují, se nacházejí buď blízko jejich bydliště, nebo blízko jejich zaměstnání – to uvedlo 85 dotázaných. Ostatní si pak vybírají pobočku z důvodu odbornosti personálu, dobré dostupnosti automobilem či díky umístění pobočky v obchodním centru, které často navštěvují.

Téměř 80 respondentů je spokojeno se svou pobočkou po stránce vybavení a designu a zároveň i s personálem po stránce odbornosti. Velice spokojeno pak 20 respektive 38 dotazovaných. Ostatní respondenti jsou nespokojeni či nedávají těmto aspektům takový význam, aby je dovedli ohodnotit. S personálem po stránce ochoty je pak velice spokojeno 60 respondentů, 51 spokojeno, 8 respondentů neví a 2 jsou spíše nespokojeni.

Čekací dobu na obsloužení hodnotí kladně 90 respondentů, z nichž 18 dokonce velice kladně. 10 respondentů nevědělo a 20 dotazovaných je z čekací dobou nespokojeno. Žádný z respondentů však nebyl s čekací dobou hrubě nespokojen.

Závěrečnou otázku ohledně doporučení pobočky banky přátelům a známým zodpovědělo kladně 94 respondentů. 20 dotazovaných si však nebylo jisto, zda doporučit či nedoporučit. Čtyři respondenti pak uvedli, že by svou pobočku spíše přátelům nedoporučovali.

6.4 Význam dotazníkového průzkumu pro zřízení nové banky

Průzkum klientů je důležitou součástí firemní strategie a u bankovního trhu tomu není jinak. Průzkum dokáže zodpovědět nejen na otázky týkající se designu, vlastností nebo jiných specifik produktů či služeb nebo na otázky jakým věkovým kategoriím produkt či službu nabídnout, ale dokáže být nápomocen i v otázce umístění pobočky a jejího vybavení.

Pokud banka chce, aby byla její pobočka snadno dostupná pro velký počet klientů a její interiér byl příjemný tak, aby se zde zákazníci cítili dobře a rádi se sem vraceli, je potřeba získat přímo od těchto potenciálních klientů informace, kam by právě oni novou pobočku umístili a jaké inovace by uvnitř pobočky přivítali.

Strategií Československé obchodní banky je být klientovi pokud možno co nejbližší. Ušetřit klientovi čas, který stráví při cestování na svou bankovní pobočku, připravit mu takové prostředí, ve kterém se bude cítit příjemně a spokojeně a samozřejmě mu zároveň nabídnout služby a produkty tzv. „na míru“. O tom, že se jedná o strategii úspěšnou, hovoří především počet klientů, které ČSOB v současné době má a jejichž počet i nadále roste, ale i dotazníkový průzkum, který je součástí této diplomové práce.

Průzkum, který byl zaměřený právě na spokojenost klientů se svou bankovní pobočkou a její dostupností, dokazuje, že současná strategie ČSOB je strategií správnou. Naprostá většina klientů uvedla, že je klienty bank, které mají své pobočky blízko jejich bydliště či zaměstnání, preferuje soukromí při vyřizování některých bankovních operací, odborný personál a moderní design uvnitř pobočky.

ČSOB již několik let zřizuje ve městech po celé ČR menší pobočky, které jsou umístěny v hustě obydlených oblastech, obchodních centrech či přímo ve velkých společnostech tak, jak ukázal průzkum, že by si to klienti přáli. Pobočky jsou menších velikostí (3-5 klientských pracovníků) ve větším počtu po celém městě a to z důvodů, aby zde klienti neměli nepříjemný pocit z „velké instituce“, znali své klientské pracovníky a klientscí pracovníci naopak své klienty a nebyla zde dlouhá čekací doba na obsloužení (rozptýlení klientů). Zároveň klade důraz na odbornost svých zaměstnanců tím, že je v průběhu zaměstnání neustále proškoluje a ihned po jejich nástupu jim zprostředkovává tříměsíční školicí kurz obsahující všechny důležité informace, které by mohl klientský pracovník potřebovat a využít. Moderní design poboček je v dnešní době pak již povinností.

Myslím si, že klienti díky průzkumům trhu dokázali sdělit svým bankám důležité informace o tom, jakou si představují svou ideální bankovní pobočku a banky na tyto prosby dokázaly reagovat.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo přiblížit vznik bankovní pobočky od jejího prvopočátečního plánování až po její otevření klientům. K dosažení tohoto cíle bylo použito zčásti fiktivní představení nové pobočky (s ohledem na strategii banky ČSOB) avšak s použitím metod a kroků, které jsou skutečně využívány při zřizování nových poboček banky.

Současně bylo cílem potvrdit či vyvrátit správnost této strategie pomocí dotazníkového šetření, při kterém byli respondenti dotazováni na, dle jejich představ, ideální umístění bankovní pobočky, její design, vybavení a personál, ale i na spokojenost se svou současnou bankovní pobočkou.

Z průzkumu vyplynulo, že tzv. strategie „jít za klientem“, neboli umisťovat bankovní pobočky v oblastech s vysokou hustotou osídlení (sídliště) či s vysokou hustotou výskytu obyvatel (obchodní centra, průmyslové zóny) se ukazuje být tou správnou, protože naprostá většina respondentů uvedla tři zmíněné možnosti (bydliště, zaměstnání, nákupní centrum) jako místa, kde mají svou současnou bankovní pobočku, se kterou jsou spokojeni.

Nadpoloviční počet klientů dbá stejně jako na umístění pobočky také na rychlou obsluhu na bankovních pobočkách a vstřícný a odborný personál. I tyto odpovědi jsou v průzkumu shodné se strategií, kterou využívá Československá obchodní banka. Ta upouští od budování velkých poboček v centrech měst a v duchu své strategie buduje malé pobočky po celém městě. Tímto krokem tak neplní pouze výše zmíněný bod „být klientovi stále nablízku“, ale zároveň jednotlivé klienty rozptýlí do několika poboček a sníží tak čekací dobu na obsluhu. Personál banky je navíc vyškolen při vstupních tříměsíčních školeních a i nadále vzděláván několikrát do roka dalšími kurzy tak, aby odbornost tohoto personálu byla co možná nejvyšší.

I pro mne samotného bylo nesmírně zajímavé vyhodnocování průzkumu týkajícího se spokojenosti klientů se svou bankovní pobočkou a její následné srovnání se současnou strategií Československé obchodní banky.

Myslím si, že bankovní sektor je přeci jen specifitější typ trhu, kde není příliš velký prostor na cenovou strategii a je tak potřeba naklonit si přízeň klienta pomocí doplňkových služeb, které ostatní banky nenabízejí, případně právě i pomocí vhodného umístění pobočky, kterou bude mít klient nedaleko místa, kde se denně pohybuje a která mu díky svému personálu dokáže vždy poradit a nabídnout nejlepší zhodnocení jeho vložených prostředků.

ČSOB má tak díky své strategii, kterou se v současné době rozhodla ubírat, dobře nakročeno ve zvyšování své konkurenceschopnosti oproti ostatním bankám na českém bankovním trhu.

8 Summary

A bank branch is the first place for the client to contact the bank; it is a place where products and services are offered to him. Thanks to the sale of banking products and services the bank can be further developed and increase its market share. This place is extremely important for future success or failure of the bank. The strategic location, staff, equipment and design of the branch play a similar role as banking products and services provided.

ČSOB, a.s. are among the banks having the strategy of branch location carefully worked-out. It has decided to follow present strategic trends i.e. “go to meet a client“. Branches want to be seen and to be as close to the client as possible.

Do we really know how a branch is established? Most people do not realise what must have been prepared, agreed, built, or how many people and departments participated in building such premises.

The target of this thesis is to show the establishment of a bank branch from the stage of planning to the day when it is open for clients. To do so I have used both fictitious data (in view of the ČSOB strategy) and methods and procedures used in practice.

At the same time the thesis is intended for finding in the form of questionnaires whether this strategy is right or not. Respondents were required to give their opinion on ideal location of a bank branch, design, equipment and staff. Concurrently they were asked to say whether they are satisfied with their branches.

It is evident from the research that the strategy ‘go to meet a client’ or establish bank branches in highly populated areas (housing developments) or business-related zones (shopping centres, industrial zones) is the right one because most respondents prefer

bank branches to be located close to their houses, offices and shopping centres. Thus the interviewed clients mostly confirmed that they are satisfied with the location of their branches.

Thanks to its strategy ČSOB is, in comparison to other banks operating in the Czech banking market, in a good position for further improvement of its competitiveness.

9 Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. KOTLER, Philips, ARMSTRONG, Gary, MALÝ, Josef. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
3. VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*, České Budějovice : Vyšší odborná škola, 2002.
4. KOŠTAN, Pavol. *Firemní strategie*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
5. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-892-4.
6. TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2002.
7. TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Malý výkladový slovník marketingu*. Praha : A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2
8. ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava a kol. *Bankovníctví I*. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-464-9

9. ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava a kol. *Bankovníctví II*. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-663-3
10. KOTLER, Philips. *Marketing insights from A to Z*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2003.
11. SHAPIRO, Carl. *A strategic guide to the network economy*. USA : 1999. ISBN 0-87584-863-X

Internetové zdroje

Česká národní banka [online]. C2003-2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW:
< http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/seznamy>.

ČSOB [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW:
< <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

Raiffeisenbank [online]. c2008 [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW:
<<http://www.rb.cz/>>.

GE Money Bank [online]. c2010 [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW:
< <http://www.ge.com/cz/>>.

LBBW [online]. c2009 [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW:
< <http://www.lbbw.cz/>>.

MBank [online]. c2009-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mbank.cz/>>.

Měšec.cz [online]. C1998-2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mesec.cz/>>.

iDNES.cz - ekonomika [online]. C1998-2010 [cit. 2009-12-28]. Dostupný z WWW:
<<http://ekonomika.idnes.cz/>>.

Ostatní zdroje

Intranet ČSOB, a. s.

Interní zdroje ČSOB, a.s.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – Jak jste spokojeni se svou bankovní pobočkou?

Příloha č. 1

Jak jste spokojení se svou bankovní pobočkou?

Vážená paní/pane, v současné době provádíme průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti klientů s bankovními pobočkami, které navštěvují, a byli bychom rádi, kdybyste se s námi o Váš názor podělili i Vy. Výzkum je anonymní a Vámi poskytnuté odpovědi budou zpracovány v dalších krocích pouze hromadně, nikoliv jednotlivě. Velmi si vážíme Vašeho času, který nám pro tento průzkum věnujete.

1. Jakou banku v současnosti využíváte pro správu financí? (může být označeno více bank)

- ☐ ČSOB
- ☐ Česká spořitelna
- ☐ Komerční banka
- ☐ Raiffeisen bank (eBanka)
- ☐ LBBW (Bawag)
- ☐ GE Money Bank
- ☐ UniCredit Bank
- ☐ Oberbank
- ☐ mBank
- ☐ ING
- ☐ Poštovní spořitelna
- ☐ jiná:

2. Jaká z výše uvedených bank (pokud je jich více), je Vaší tzv. „hlavní bankou“, tedy bankou, jejíž služby využíváte nejčastěji? (může být označena pouze jedna banka, vyberte tedy, prosím, opravdu tu nejvyužívanější)

- ☐ ČSOB
- ☐ Česká spořitelna
- ☐ Komerční banka
- ☐ Raiffeisen bank (eBanka)
- ☐ LBBW (Bawag)
- ☐ GE Money Bank

- ☐ UniCredit Bank
- ☐ Oberbank
- ☐ mBank
- ☐ ING
- ☐ Poštovní spořitelna
- ☐ jiná:

3. Jak často navštěvujete tuto banku osobně? (může být označena pouze jedna odpověď)

- ☐ denně
- ☐ alespoň jednou týdně
- ☐ alespoň jednou měsíčně
- ☐ velmi málo

4. Navštěvujete více poboček Vaší hlavní banky? (může být označena pouze jedna odpověď)

- ☐ především jednu a tu samou pobočku
- ☐ několik poboček
- ☐ podle služby, kterou požaduji (každá pobočka je specializovaná na jiné produkty a služby)

5. Pobočku, kterou navštěvujete nejčastěji, navštěvujete z jakého důvodu? (může být označena jedna nebo více odpovědí)

- ☐ pobočka se nachází blízko mého bydliště
- ☐ pobočka se nachází blízko mého zaměstnání či sídla firmy
- ☐ pobočka se nachází v obchodním centru, které často navštěvuji
- ☐ vysoká odbornost či ochota personálu právě této pobočky
- ☐ dobrá dostupnost či pohodlné parkování
- ☐ ze zvyku; nemám rád změny
- ☐ jiný důvod:

6. Jak jste spokojen(a) s prostředím (design, vybavení, pohodlí) uvnitř Vaší pobočky? (může být označena pouze jedna odpověď)

- ☐ velmi spokojen(a)
- ☐ spíše spokojen(a)
- ☐ nevím
- ☐ spíše nespokojen(a)
- ☐ velmi nespokojen(a)

7. Co nejvíc postrádáte ve Vaší pobočce? (můžete se rozepsat více)

8. Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce odbornosti? (může být označena pouze jedna odpověď)

- ☐ velmi spokojen(a)
- ☐ spíše spokojen(a)
- ☐ nevím
- ☐ spíše nespokojen(a)
- ☐ velmi nespokojen(a)

9. Jak jste spokojen(a) s personálem Vaší pobočky po stránce příjemného vystupování a ochoty? (může být označena pouze jedna odpověď)

- ☐ velmi spokojen(a)
- ☐ spíše spokojen(a)
- ☐ nevím
- ☐ spíše nespokojen(a)
- ☐ velmi nespokojen(a)

10. Co byste nejvíc vytknul(a) personálu Vaší pobočky? (můžete se rozepsat více)

11. Jak hodnotíte čekací dobu, než jste obslouženi? (může být označena pouze jedna odpověď)



velmi kladně



spíše kladně



nevím



spíše záporně



velmi záporně

12. Doporučil(a) byste tuto pobočku svým přátelům a známým? (může být označena pouze jedna odpověď)



určitě ano



spíše ano



nevím



spíše ne



určitě ne

13. Jste žena nebo muž?



žena



muž

14. Jaký je Váš věk?



15-19 let



20-29 let



30-44 let



45-60 let



více než 60 let

15. Jaké je Vaše sociální postavení? (může být označena pouze jedna odpověď)



student



zaměstnanec



OSVČ



nezaměstnaný



důchodce