

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Bc. Veronika Dušková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Dušková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in competitive environment

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenčního postavení Raiffeisenbank, a.s. ve srovnání s dalšími čtyřmi největšími bankami seřazenými podle velikosti zisku z roku 2019 – Československou obchodní bankou, a.s., Českou spořitelnou, a.s., Komerční bankou, a.s. a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Dílčím cílem je komplexně porovnat osobní účty zmíněných bank. Přidanou hodnotou práce je vlastní návrh na zlepšení poskytovaných služeb banky Raiffeisenbank, a.s., a tím zvýšit její konkurenceschopnost.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou základních částí, teoretické a praktické. V teoretické části práce budou vysvětleny pojmy týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. Dále budou shrnuty základní teoretická východiska z oblasti bankovníctví a finančních služeb. Teoretická část bude vycházet zejména z odborných literárních zdrojů. V praktické části bude charakterizována Raiffeisenbank, a.s. a její finanční produkty osobní účty, ty pak návazně budou porovnány s osobními účty nabízenými Československou obchodní bankou, a.s., Českou spořitelnou, a.s., Komerční bankou, a.s. a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Informace o poskytovaných finančních službách a osobních účtech budou získány z interních a veřejných materiálů bank. Na základě analýz sledovaných produktů bude posouzeno konkurenční postavení banky. Přidanou hodnotou práce bude vlastní návrh na zlepšení poskytovaných služeb Raiffeisenbank, a.s.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Banka, bankovní produkt, finanční služba, osobní účet, konkurence, konkurenceschopnost, bankovníctví, zisk.

Doporučené zdroje informací

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
KALABIS, Z. *Bankovní služby v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0882-1.
KANTNEROVÁ, L. *Základy bankovníctví : teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-595-4.
KISLINGEROVÁ, E. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky : v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
REJNUŠ, O. – FIO BANKA. *Finanční trhy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.
STEINMETZOVÁ, D. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Bariéry konkurenceschopnosti*. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1444-4.
TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Kopecká, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 11. 12. 2020

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 1. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Kopecké, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině, přátelům a Ing. Ondřejovi Venhodovi za poskytnutí doplňujících informací o Raiffeisenbank a.s.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt: Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenčního postavení Raiffeisenbank a.s. ve srovnání s jejími největšími konkurenty seřazenými podle velikosti zisku z roku 2019 – Československou obchodní bankou, a.s., Českou spořitelnou, a.s., Komerční bankou, a.s., a UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s., dílčími cíli jsou charakteristika běžných osobních účtů, jejich porovnání a vybrání nejvýhodnějšího běžného osobního účtu. V teoretické části práce jsou shrnuty základní teoretická východiska z oblasti bankovníctví a bankovních produktů, zejména běžného osobního účtu a finančních služeb. Rovněž jsou zde popsány teoretické základy konkurence a analýz použitých v praktické části práce. Pro zhodnocení konkurenčního postavení Raiffeisenbank a.s., je v praktické části použita STEP analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurentů a analýza zdrojů a kompetencí. Pro sumarizaci těchto analýz byla použita SWOT analýza.

Klíčová slova: Banka, bankovní produkt, finanční služba, osobní účet, konkurence, konkurenceschopnost, bankovníctví, zisk, STEP analýza, SWOT analýza

Company in competitive environment

Abstract: The aim of the diploma thesis is to evaluate the competitive position of Raiffeisenbank a.s., in comparison with its largest competitors determined by the size of the profit from 2019 - Československá obchodní banka a.s., Česká spořitelna, a.s., Komerční banka, a.s., UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s., the partial goals are the characteristics of current personal accounts, their comparison and selecting the most advantageous current personal account. The theoretical part of the thesis summarizes the basic theoretical background in the field of banking and banking products, especially current personal account and financial services. The theoretical foundations of competition and analysis used in the practical part of the work are also described here. To evaluate the competitive position of Raiffeisenbank a.s., in the practical part it is necessary to perform STEP analysis, Porter's analysis of the five competitor forces, analysis of competitors and analysis of resources and competencies. A SWOT analysis was performed to summarize these analyse.

Keywords: Bank, banking product, financial service, personal account, competition, competitiveness, banking, profit, STEP analysis, SWOT analysis

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika.....	14
3	Teoretická východiska.....	16
3.1	Konkurence	16
3.1.1	Tržní struktury.....	18
3.1.2	Konkurence v bankovníctví	23
3.1.3	Soutěživost a konkurenční boj v bankovním prostředí.....	23
3.2	Analýzy konkurence v odvětví.....	24
3.2.1	Poterův model pěti konkurenčních sil.....	24
3.2.2	Analýza konkurentů	28
3.2.3	STEP analýza	29
3.2.4	SWOT analýza	30
3.2.5	Analýza zdrojů a kompetencí.....	31
3.3	Finanční trh	32
3.3.1	Funkce finančního trhu	32
3.3.2	Členění finančního trhu.....	33
3.3.3	Subjekty finančního sektoru.....	35
3.4	Bankovní systém	35
3.5	Vznik bankovních institucí.....	37
3.6	Evropská centrální banka	39
3.7	Česká národní banka	40
3.8	Česká bankovní asociace (ČBA).....	40
3.9	Obchodní banky	41
3.9.1	Funkce obchodních bank	41
3.9.2	Základní pravidla bank.....	42
3.9.3	Bankovní tajemství	44
3.10	Bankovní produkty	44
3.11	Běžný osobní účet jako základní bankovní produkt.....	46
3.11.1	Založení běžného osobního účtu.....	46
3.11.2	Zrušení běžného osobního účtu.....	47
3.11.3	Hotovostní platby	47
3.11.4	Bezhotovostní platby.....	48

3.11.5	Platební karta	49
3.11.6	Elektronické bankovníctví	50
3.11.7	Mobilní bankovníctví.....	50
3.11.8	Spořicí účet	51
4	Vlastní práce	52
4.1	Úvod do bankovního prostředí v ČR	52
4.2	Představení Raiffeisenbank a.s.	54
4.2.1	Strategie Raiffeisenbank a.s.....	56
4.2.2	Ekonomické ukazatele banky za rok 2019	59
4.3	STEP Analýza	60
4.3.1	Sociálně kulturní faktory	60
4.3.2	Technicko-technologické faktory	63
4.3.3	Ekonomické faktory	66
4.3.4	Politicko-legislativní faktory	69
4.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	71
4.4.1	Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů.....	71
4.4.2	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	72
4.4.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	74
4.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	76
4.4.5	Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty.....	76
4.5	Představení a analýza konkurentů.....	78
4.6	Analýza zdrojů a kompetencí.....	82
4.7	SWOT analýza	84
4.8	Úvod do klientských účtů	87
4.9	Klientské účty	89
4.9.1	Raiffeisenbank a.s.	89
4.9.2	Česká spořitelna a.s.....	92
4.9.3	Československá obchodní banka a.s.	94
4.9.4	Komerční banka a.s.....	96
4.9.5	UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	98
5	Výsledky a diskuse.....	103
6	Závěr	107
7	Seznam použitých zdrojů	109

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
Obrázek 2: Jednostupňový a dvoustupňový bankovní systém.....	36
Obrázek 3: Vizualizace strategie Raiffeisenbank a.s.	57
Graf 1: Aktiva skupin bank na bilanční sumě bankovního sektoru	53
Graf 2: Ztráty ze znehodnocení aktiv	54
Graf 3: Ekonomické ukazatele banky za rok 2019	59
Graf 4: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2010-2019.....	60
Graf 5: Věkové rozdělení populace.....	61
Graf 6: Úroveň vzdělání obyvatel ČR (ve věkové kategorii 15 let a výše)	62
Graf 7: Počet domácností v ČR s počítačem.....	63
Graf 8: Počet domácností s internetem	64
Graf 9: Počet obyvatel používajících chytrý telefon.....	65
Graf 10: Počet osob využívající internetové bankovníctví od 16 let věku výše	65
Graf 11: Vývoj HDP mezi lety 2010-2019	66
Graf 12: Míra inflace v České republice v letech 2010-2019	67
Graf 13: Vývoj doučtydenní repo sazby od ČNB.....	68
Graf 14: Vývoj devizového kurzu EUR/CZK.....	69
Graf 15: Hodnocení politické stability České republiky.....	70
Graf 16: Srovnání bank podle jednotlivých ukazatelů	82
Graf 17: Vývoj počtu platebních karet, vkladů a výběrů z bankomatů.....	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rastr pro analýzu zdrojů a kompetencí.....	32
Tabulka 2: Aktiva skupin bank na bilanční sumě bankovního sektoru.....	53
Tabulka 3: Základní informace o Raiffeisenbank a.s.....	55
Tabulka 4: Raiffeisenbank a.s. za rok 2019	55
Tabulka 5: Ekonomické ukazatele banky za rok 2019.....	59
Tabulka 6: Počet subjektů na bankovním trhu v letech 2010-2019	72

Tabulka 7: Vybrané položky podle segmentů (2019).....	75
Tabulka 8: Výsledky z hodnocení jednotlivých sil podle Porterova modelu	78
Tabulka 9: Seřazení bank dle čistého zisku a bilanční sumy za rok 2019	78
Tabulka 10: Porovnání konkurentů.....	81
Tabulka 11: Analýza zdrojů a kompetencí	83
Tabulka 12: SWOT matice	87
Tabulka 13: Účty Raiffeisenbank	91
Tabulka 14: Účty Česká spořitelna	93
Tabulka 15: Účty Československá obchodní banka a.s.	95
Tabulka 16: Účty Komerční banka	97
Tabulka 17: Účty UniCredit bank	99
Tabulka 18: Porovnání poplatků jednotlivých účtů	100

Seznam použitých zkratk

RB – Raiffeisenbank a.s.

RBI – Raiffeisen Bank International AG

SME – Živnostníci, malé a střední firmy

CORP – Velké firmy, monomolní firmy a ostatní giganti

HDP – Hrubý domácí produkt

ČNB – Česká národní banka

EU – Evropská unie

EHP – Evropský hospodářský prostor

SIPO – Soustředěné inkaso plateb obyvatel

PIN – Osobní identifikační číslo

1 Úvod

Bankovníctví má dlouhou historii a stalo se již nedílnou součástí života. Téměř každý přišel někdy do styku s některým z bankovních produktů, ať se jedná o využívání běžného účtu, čerpání úvěru nebo zhodnocení financí. V bankovním sektoru je mnoho velkých, středních či malých bank, které tyto produkty nabízejí a klient má možnost si sám vybrat, které bance svěří správu finančních prostředků.

Právě snaha o získání klienta vede ke konkurenčnímu boji mezi bankami, jelikož právě klient přinese bance využíváním bankovních produktů zisk. Banky se proto předhánějí zejména nabídkou širokého spektra bankovních produktů a služeb. Mohou to být standardní produkty jako jsou běžné účty, spořicí účty a úvěrové produkty nebo nadstandardní produkty mezi které patří pojistné produkty, penzijní fondy, financování potřeb spojených s bydlením a obchodování s akcemi. Dále banky vedou cenové války, jelikož pro klienta je jedním z hlavních rozhodovacích kritérií právě výše poplatků spojená s využíváním bankovního produktu. Dalším významným kritériem je pro klienta celková stabilita a ziskovost bankovní instituce.

Při výběru banky je dalším důležitým měřítkem pro klienta úroveň zákaznického servisu. Na základě různých výzkumů, recenzí nebo vlastní zkušenosti získává klient představy o celkovém přístupu banky k zákazníkům. S tím souvisí kvalitní a profesionální personál, který by měl být připraven reagovat na klientovy požadavky. Bankám tedy nestačí pouze reagovat na konkurenci snižováním cen a vylepšováním produktů, ale také zlepšováním zákaznické zkušenosti.

V současné době klient dále očekává určitou kvalitu bankovních služeb v technologické oblasti, které usnadňují vyřizování různých požadavků, komunikaci s bankou a jsou využívány při běžném platebním styku. Mezi tyto bankovní služby patří internetové a mobilní bankovníctví, kterému banky věnují čím dál více pozornosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenčního postavení Raiffeisenbank a.s. ve srovnání se čtyřmi největšími bankami seřazenými podle velikosti zisku z roku 2019 – Československou obchodní bankou, a.s., Českou spořitelnou, a.s., Komerční bankou, a.s., a UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Jedním z dílčích cílů je charakteristika běžných osobních účtů zmíněných bank a druhým dílčím cílem je jejich porovnání a výběr nejvýhodnějšího účtu pro běžného klienta. Přidanou hodnotou práce jsou vlastní doporučení na zlepšení poskytovaných služeb Raiffeisenbank a.s., které zvýší její konkurenceschopnost.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí, teoretické a praktické. V první části teoretického základu práce jsou vysvětleny pojmy týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. Jedná se o definici konkurence, popis jednotlivých konkurenčních modelů dle tržních struktur a stručný popis konkurence v bankovníctví. Následně jsou položeny teoretické základy k analýzám prováděným v rámci praktické části práce, kterými jsou Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza konkurentů, STEP analýza, analýza zdrojů a kompetencí a SWOT analýza. Ve druhé části jsou shrnuta základní teoretická východiska z oblasti bankovníctví a finančních služeb. Je zde popsán finanční trh, bankovní systém a vznik bankovních institucí. Dále je pak stručně popsána Evropská centrální banka, Česká národní banka, Česká bankovní asociace a obchodní banky. Poté jsou charakterizovány bankovní produkty se zaměřením na běžné osobní účty. Teoretická část vychází zejména z odborných literárních zdrojů.

Na začátku praktické části práce je zařazen úvod do bankovního prostředí České republiky popisující základní rozdělení bankovních subjektů, jejich podíly na celkovém zisku a celkovou ziskovost prostředí. Dále je charakterizována Raiffeisenbank a.s. včetně hlavních ekonomických ukazatelů jako jsou bilanční suma, čistý zisk, vlastní kapitál, úvěry a pohledávky za klienty a závazky vůči klientům a představena strategie banky. Následně jsou provedeny již zmíněné analýzy potřebné k posouzení konkurenčního postavení banky. První analýzou je STEP analýza, ve které jsou učeny faktory působící na banku a celé bankovní prostředí. Na tuto analýzu navazuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která

slouží k základním metodám zjišťování konkurenčního postavení dané společnosti na trhu. Následuje analýza a charakteristika hlavních konkurentů Raiffeisenbank a.s. včetně porovnání jejich ekonomických ukazatelů. Mezi hlavní konkurenty patří Československá obchodní banka, a.s., Česká spořitelna, a.s., Komerční banka, a.s., a UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Dále je provedena analýza zdrojů a kompetencí, jejíž výsledek tvoří představu o důležitosti a významnosti jednotlivých zvolených ukazatelů pro banku. Pro sumarizaci jednotlivých analýz byla použita SWOT analýza, která poskytla náhled do slabých a silných stránek a hrozeb a příležitostí Raiffeisenbank a.s. V poslední části práce je zařazen úvod do klientských účtů vedených v České republice na základě dat získaných od České národní banky. Následně jsou charakterizovány a porovnány běžné osobní účty Raiffeisenbank a.s., s účty již zmíněných konkurentů. Pro porovnání byla zvolena kritéria na jejichž základě by následně vybrán nejvýhodnější účet.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurence

Pod pojmem konkurence si lze také představit soupeření či soutěž. Konkurence v sobě v širším pojetí skrývá ekonomickou, sociální, kulturní, etickou a politickou podstatu. Je to vztah dvou a více subjektů takzvaných konkurentů. (Mikoláš, 2005) Jestliže tuto definici aplikujeme do podmínek teorie firmy, poté můžeme říci, že konkurence znamená vzájemné spoupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013) Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního prostředí musí splňovat dva základní předpoklady. Prvním předpokladem je, že subjekt musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít zájem vstoupit do konkurence. *„Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potencionálem firmy.“* (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost firmy spočívá v dynamickém rozložení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. (Mikoláš, 2005)

Podnik lze považovat za konkurenceschopný, pokud je schopen:

- Udržet se na trhu a pokud možno navyšovat svůj tržní podíl,
- plnit své závazky vůči svému okolí, což zejména znamená platit svým zaměstnancům mzdy, vyplácet akcionářům dividendy, řádně odvádět daně a splácet bankám úvěry,
- nabídnout na trhu takové statky a služby, aby byli spotřebitelé ochotni si je kupovat. (Brčák, a další, 2013)

Cenová a kvalitativní konkurence, patří mezi dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Dalším zdrojem konkurenceschopnosti je postavení podniku na trhu a jeho schopnost ovlivňovat podmínky za jakých své produkty nabízí. Pokud přestane být o dané produkty na trhu zájem či podnik není schopný dostát svým povinnostem, ztrácí svou konkurenceschopnost a musí tak ve většině případů trh opustit. (Brčák, a další, 2013)

Charakter konkurence závisí na tom, mezi kterými subjekty na trhu se konkurenční vztahy uskutečňují. Na základě tohoto kritéria je možné rozlišit tři základní podoby konkurence:

Konkurence napříč trhem

Konkurence napříč trhem spočívá v protichůdných zájmech skupin na straně poptávkové a nabídkové. Tyto zájmy se na trhu střetávají, protože každý usiluje o realizaci svého cíle, čehož zpravidla dosahuje na úkor jiných účastníků na trhu. Každý se snaží o získání výhody ve svůj prospěch, tedy prodávající se snaží prodávat s co největším ziskem, přičemž na druhé straně zákazník se snaží nakoupit za co nejnižší cenu. (Fuchs, 2007)

Konkurence na straně poptávky

Jedná se o konkurenční boj mezi účastníky poptávky. Aby se projevila konkurence na straně poptávky je potřeba, aby poptávka převyšovala nad nabídkou. Poptávající se snaží nakoupit co nejlevněji a daná situace vyústí ve snahu nakoupit na úkor druhých. Díky převyšující poptávce roste cena nabízených produktů. Tím dochází k vytlačování některých poptávajících, ať už z důvodu nedostatku peněžních prostředků na nákup či neochoty platit vyšší cenu. (Fuchs, 2007)

Konkurence na straně nabídky

Konkurence na straně nabídky je neustálý proces, který se uskutečňuje v různých formách podle tržní situace. K ostřejší konkurenci mezi výrobci dochází pokud na trhu převyšuje nabídka nad poptávkou. Převaha nabídky nad poptávkou vyvolává pokles cen, tím pádem se snaží firmy zdokonalovat své procesy. (Fuchs, 2007)

Způsoby konkurence mezi firmami můžeme dále také dělit, podle prostředků konkurenčního boje a podle tržních struktur. Podle prostředků konkurenčního boje ji můžeme dělit na cenovou a necenovou a podle tržních struktur na dokonalou a nedokonalou. (Fuchs, 2007)

Cenová konkurence představuje konkurenci mezi firmami prostřednictvím ceny. Projevuje se především snižováním cen a snahou realizovat větší množství produkce za nižší ceny. Je to snaha přilákat kupující právě prostřednictvím nižší ceny. (Fuchs, 2007)

Necenová konkurence představuje formu konkurence zaměřenou především na kvalitu produkce a služby k produktům jako jsou například servis, záruky nebo také zaměření se na reklamu, image firmy, značku a podobně. (Fuchs, 2007)

3.1.1 Tržní struktury

Z pohledu tržních struktur existují dva základní protiklady, jimiž je dokonalá konkurence a nedokonalá konkurence. V rámci těchto trhů je analyzováno chování jednotlivých firem. Základní rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí je v možnosti ovlivňovat tržní cenu statků a služeb. (Brčák, a další, 2013)

Dokonalá konkurence

Konkurence, která vede k dokonalé konkurenčnímu trhu, avšak v reálném světě neexistuje. Dokonalá konkurence je pouze teoretický extrém, ve skutečnosti se k tomu některé trhy mohou přiblížit, ale žádný toho nedosáhne. (Wetzstein, 2013)

V podmínkách dokonalé konkurence se vyskytuje celá řada firem, ale žádná z nich nemá možnost ovlivnit cenu, pouze pasivně přebírá cenu trhu. Firma se tedy rozhoduje, jaké množství produktů vytvoří a následně prodá při ceně, která je určena trhem. (Brčák, a další, 2013)

Mezi předpoklady dokonalé konkurence můžeme zařadit:

- Produkt, který je firmami na trhu nabízen, je homogenní a produkty jsou stejně dostupné,
- prodávajících a kupujících je tolik, že žádný z nich nemůže ovlivnit tržní cenu,
- na trhu panuje dokonalá informovanost. Pokud by jeden výrobce zdražil, všichni ostatní výrobci tom budou hned vědět. Protože panuje představa o stejné kvalitě výrobků, nikdo nebude ochoten platit vyšší cenu. (Brčák, a další, 2013)

Typickým příkladem jsou trhy na kterých jsou obchodovány zemědělské plodiny, které jsou běžně rozděleny podle jakosti. V rámci dané jakosti tak splňují kritéria homogenity. (Brčák, a další, 2013)

Nedokonalá konkurence

Nedokonalou konkurencí je takový trh, kde nejméně jedna firma může ovlivnit cenu produktů. Ovlivnění ceny ale neznamená, že firma může stanovit libovolnou cenu. Znamená to, že prodávající firma má možnost určité volnosti v rozhodování o ceně svých produktů s ohledem na maximalizaci zisku. Firma může nastavit vyšší cenu produktů než konkurence, nicméně zvýšení ceny vyvolá jistý odliv zákazníků směrem ke konkurenci v závislosti na

zaměnitelnosti (substituovatelnosti) produktů. Nedokonalá konkurence může vzniknout jednak ze strany postavení prodávajících, tak ze strany kupujících. (Brčák, a další, 2013)

V rámci nedokonalé konkurence lze rozlišit tři základní typy tržních struktur v závislosti na situaci v daném odvětví:

- Monopolistická konkurence,
- oligopol,
- monopol. (Brčák, a další, 2013)

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je jednou z forem nedokonalé konkurence a je pravděpodobně nejběžnější formou odvětvové struktury. V odvětví monopolistické konkurence působí větší počet firem prodávajících podobný, ale ne identický produkt (substitut). Monopolistická konkurence je v řadě aspektů velice blízká podmínkám dokonalé konkurence. (Brčák, a další, 2013)

Mezi předpoklady dokonalé konkurence můžeme zařadit:

- Firmami nabízený produkt na trhu je diferencovaný – jedná se o blízké substituty, což znamená, že se jednotlivé produkty od sebe nevýrazně liší,
- nakupujících a prodávajících je na trhu větší počet, tudíž jeden výrobce může tržní cenu jen složitě ovlivnit,
- na trhu panuje dobrá informovanost, pokud jeden výrobce zdraží, zákazníci se o tom okamžitě dozví. (Brčák, a další, 2013)

Z této výrobové a jiné diferenciaci poté vyvstává monopolní síla výrobce v rámci jím vyráběného produktu – může být v určitém smyslu cenovým tvůrcem. Typicky do monopolistické konkurence spadají podniky ze sféry maloobchodu a služeb, kdy například u restaurací jde o diferenciaci v rámci lokace, kvality produktů a služeb a cen. (Brčák, a další, 2013)

Oligopol

Oligopol znamená, že na daném trhu vystupuje menší množství firem, tudíž se jedná o konkurenci mezi několika firmami. Hlavní charakteristikou oligopolu je silná vzájemná závislost mezi jednotlivými firmami při rozhodování o cenách produktu, jeho množství

a teritoriálním rozdělení. Z hlediska odvětví se jedná o firmy, které vyrábí výrobky, jenž jsou spotřebiteli považovány za blízké substituty. Oligopolní tržní struktura předpokládá, že:

- Existuje v odvětví určitý počet firem, z nichž některé mají významný podíl na trhu a mohou tak ovlivňovat cenu produkce. Většinou se jedná o velké firmy s rozhodujícím podílem v odvětví. Lze uvažovat chování dvou firem na trhu, takzvaný duopol, či několika stejně silných firem tedy kartel nebo případně jedné dominantně postavené firmy,
- firmy vyrábí homogenní či heterogenní ale zároveň substituční produkty. V případě homogenních produktů se jedná o takzvaný čistý oligopol. V takovémto odvětví má konkurence tendenci k vytváření jednotné rovnovážné tržní ceny statku. Je zde silná vzájemná provázanost firem, tím pádem i malá změna ceny jednoho z nich ovlivní chování ostatních firem. Naproti tomu heterogenní produkce vyváří diferencované statky a služby, které jsou navzájem substituční a jedná se tedy o heterogenní oligopol s diferencovanými tržními cenami,
- prodávající firma ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví pomocí změny nabízeného množství nebo úpravou ceny. Firmy v oligopolu vzájemně reagují na změny ceny produkce, změnu množství produkce a kvality u každé z konkurenčních firem,
- firmy v odvětví mohou činit reálné odhady o krocích konkurentů. Každá firma je schopna pomocí změn své nabídky způsobit změnu celkové nabídky odvětví. Má tak možnost ovlivňovat celou tržní poptávku v odvětví za pomoci svého relativně vysokého tržního podílu na celkové tržní nabídce. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Smluvní oligopol

Smluvní oligopol je oligopolní tržní model s několika firmami produkující stejné nebo podobné výrobky či služby a vystupující na trhu jako monopol. Mezi oligopolními firmami s výrazným podílem na trhu často dochází k uzavírání různých dohod. Dohodami o spolupráci a společném postupu pak vzniká tržní struktura, která se nazývá kartel. Kartelové dohody mohou být uzavírány například o:

- Stejných cenách produkce,
- velikosti produkce,

- rozdělení trhu dle teritoria. (Brčák, a další, 2013)

Kartely často vznikají mezi silnými firmami v určitých oligopolních odvětvích národních ekonomik, ale i na celosvětovém trhu. Cílem kartelu je snaha získat co největší zisk v daném odvětví. Pokud firmy kartelu postupují ve shodě, vytváří tak tržní situaci blízkou monopolu. Firmy nasazují vysoké ceny, přičemž nezvyšují svou produkci a nesnaží se si vzájemně konkurovat snižováním cen. Všechny firmy kartelu vytvářejí na úkor spotřebitele svůj zisk. Kvůli tomuto chování jsou kartelové dohody ve většině států světa včetně České republiky zakázány. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou odpovídá trhu, na kterém vystupuje silná dominantní firma, pro kterou je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na takzvaném konkurenčním lemu. Na větší části trhu, který si dominantní oligopolní firma ponechá, se tato firma chová jako monopol. Dominantní firma je ve většině případů v odvětví obklopena mnoha menšími firmami, případně i několika středními. Tyto malé a střední firmy na konkurenčním lemu nejsou schopné svými rozhodnutími o množství produkce či ceně zásadně ovlivnit trh. Lze předpokládat, že firmy nalézající se na konkurenčním lemu se chovají stejně jako firmy dokonale konkurenční. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Monopol

Monopol znázorňuje tržní strukturu, kde existuje pouze jeden prodávající. Na tržní úrovni má monopol podobu firmy, která má určitou kontrolu nad tržní cenou. To je v rozporu s předpoklady dokonalé konkurence, kde všechny společnosti přijímají cenu trhu a produkují homogenní produkt. (Wetzstein, 2013)

Vznik monopolu se pojí se dvěma základními předpoklady:

- Prvním je, že monopol představuje jediného prodávajícího v daném sektoru trhu, což znamená, že zde neexistuje konkurence,
- druhým je z hlediska produkce, kdy vyráběný produkt nemá blízké substituty, nelze ho tak zaměnit s jinými produkty. (Wetzstein, 2013)

Vzhledem k tomu, že monopol je jediným prodávajícím, může tak v dané době rozhodovat o množství vyráběných produktů a jejich ceně. Primární podstatou existence

monopolů jsou překážky vstupu dalších firem do odvětví, kdy určitá firma se prosadí jako jediný výrobce a ostatní firmy mají ztížené podmínky. Překážek pro vstup dalších firem do odvětví může být relativně hodně, mezi hlavní patří tyto čtyři:

Ovládání významných vstupů

Monopol ovládá vstupy nezbytné pro výrobu produktů, tím pádem další firmy nemají možnost vstoupit na trh. Jedná se například o vlastnictví nezbytných surovin, pozemků na jejich těžbu, technologií a podobně. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Úspory z rozsahu

V situaci, kdy jediná firma je schopna zcela zabezpečit nabídku daného produktu s nižšími průměrnými náklady, než by bylo schopno zabezpečit několik jiných firem, vzniká přirozený monopol. Monopolní firma může v takovémto případě vyrábět požadované množství produkce s nejnižšími náklady, na základě této monopolní síly prosadí na trhu. Nízké výrobní náklady poté dávají firmě monopolní postavení a brání tím vstupu nových firem do daného odvětví. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Patenty

Pomocí patentů může mít firma výhradní právo na určitou dobu na danou technologii, jenž jí umožní vyrábět dané produkty, přičemž jiné firmy nemohou. Tato překážka však není trvalá, protože vzhledem k vědecko-technickému rozvoji dochází k produkci stále dokonalejších výrobků s využitím nových technologií. Což poté vede firmy, které si chtějí své postavení zachovat k snaze o zabezpečení výsadního postavení v oblasti vědy a výzkumu. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Státní licence a koncese

Monopoly mohou vznikat také za přispění opatření státu, jimiž je udělování licencí a koncesí pro provozování určitých činností. Tento způsob vzniku monopolu patří k nejstarším. Jako příklad lze použít právo na těžbu určitých surovin. V současné době má značný vliv z hlediska vytváření monopolů například monopol České pošty či Státní tiskárny cenin. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

3.1.2 Konkurence v bankovníctví

V bankovní literatuře se vedou debaty o vlivu konkurence na stabilitu bankovního sektoru. Podle tradičního pohledu „konkurenceschopnost-křehkost“ vede větší konkurence bank k narušování tržní síly, snižuje se ziskovost odvětví, což vede banky k většímu riskování, aby tak zvýšili svoje zisky. (Berger, a další, 2008)

Na druhou stranu se objevuje v novější literatuře opačný názor. Větší tržní síla na bankovním trhu může mít za následek vyšší bankovní riziko, protože vyšší úrokové sazby účtované klientům znesnadňují splácení půjček. Vyšší úrokové sazby také mohou vést k rizikovějšímu souboru klientů. Dále je možné, že vysoce koncentrovaný bankovní trh může vést k většímu riskování bankovních institucí, pokud se domnívají, že jsou dostatečně velké na to, aby mohly selhat. (Berger, a další, 2008)

Pro pochopení konkurence v bankovníctví musí být vysvětlen pojem koncentrace. Koncentrace v tržní ekonomice velice úzce souvisí s konkurencí a s efektivností firem. Princip koncentrace poukazuje na to, že chování firem je závislé na struktuře trhu, podle které se organizují veškeré podnikatelské aktivity. Více než jiná odvětví je bankovní sektor ovlivněn legislativou, historickým vývojem, zvyky obyvatelstva, globalizací a novými technologiemi. Strukturu bankovního trhu určuje i počet bank na trhu, počet poboček a jejich rozmístění, rozdílná nabídka produktů a velikost bank. (Polouček, a další, 2006)

3.1.3 Soutěživost a konkurenční boj v bankovním prostředí.

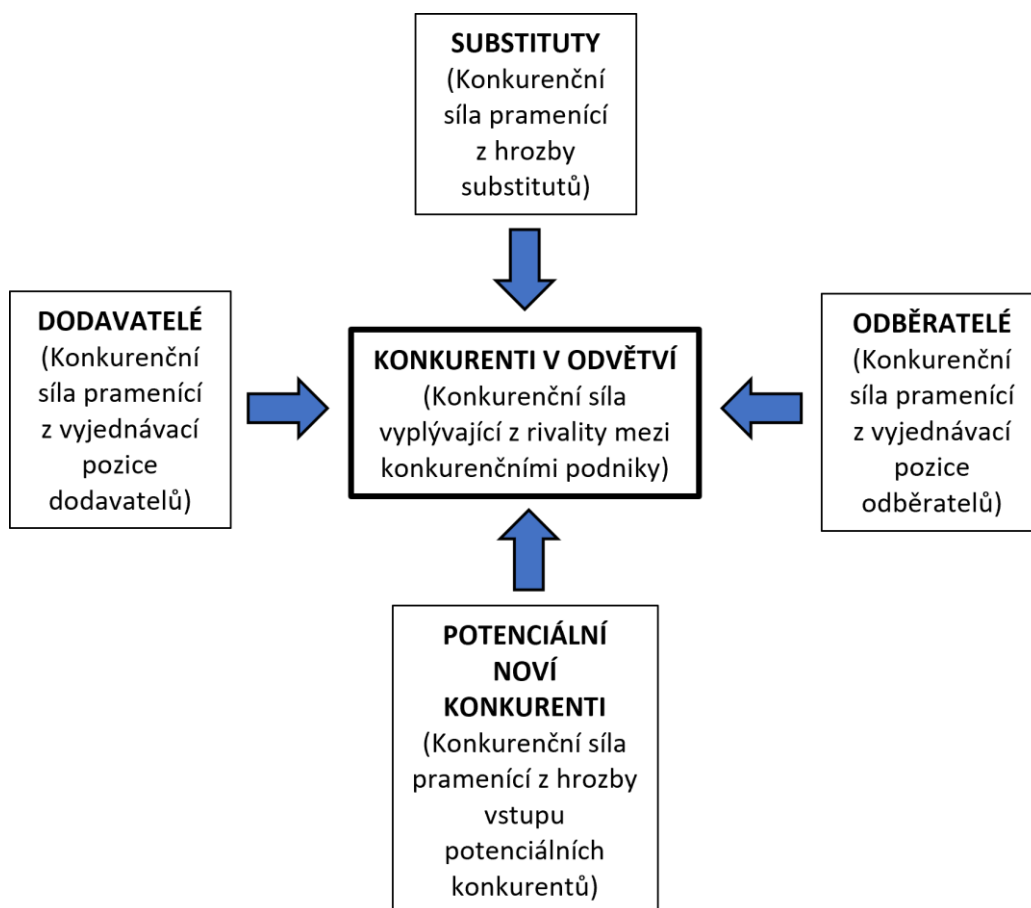
Soutěživost v bankovním prostředí je pilířem fungování tržní ekonomiky. V bankovním prostředí se banky snaží především vytvářet nové bankovní produkty a zlepšovat své stávající produkty. Dále získávají peněžní zdroje a snaží se udržet a rozvíjet konkurenceschopnost podniku. Ve světě probíhají dva hlavní procesy soutěživosti bank. Prvním procesem je zdokonalování soutěže a druhým je regulace soutěže. Proces zdokonalování soutěže je uskutečňován postupnou liberalizací na vnitřním trhu státu. Liberalizací se rozumí umožnění vstupu jiných bank na trh včetně zahraničních bank, liberalizace devizových omezení a snižování regulačních opatření státu. Snahou Evropské unie v procesu zdokonalování soutěže je přinést všem účastníkům členských zemí stejné podmínky. Opakem je pak proces regulace soutěže, která se uskutečňuje zákonnými regulativními opatřeními a bankovním dohledem. (Kráal, 2006)

Soutěživost a konkurenční boj je v bankovním prostředí dostatečný je-li v prostředí dostatečný počet bank, které poskytují stejné bankovní produkty. Je-li potlačeno monopolní postavení specializovaných bank nebo speciální produkty státního zájmu a v neposlední řadě mohou-li se bankovními produkty zabývat i jiné subjekty trhu. (Král, 2006)

3.2 Analýzy konkurence v odvětví

Velmi významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, jenž bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a konkurenční situaci v daném oboru. Nepostradatelnou součástí analýzy odvětví je analýza konkurence v odvětví, která je také označována jako Porterův model, viz obrázek 1.

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Sedláčková, 2000), (vlastní zpracování)

3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil patří mezi nejpopulárnější manažerské modely používané pro strategické plánování. (Strong, a další, 2014) Tento model pomáhá identifikovat

konkurenčního prostředí, a je orientován na rozbor konkurenčních hrozeb, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu a na akce a reakce konkurentů společně se zaměřením na současnou a budoucí konkurenční situaci. (Porter, 1980)

Výsledkem působení **pěti konkurenčních sil** je ziskový potenciál odvětví:

- 1) Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů,
- 2) konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů,
- 3) vyjednávací síla dodavatelů,
- 4) vyjednávací síla odběratelů,
- 5) konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty. (Porter, 1980)

1) Hrozba substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vytváří substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jenž si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. (Porter, 1980)

Konkurenční síla substitutů je ovlivněna faktory, kterými jsou:

- a) Relativní výše cen substitutů,
- b) diferenciací substitutů,
- c) náklady na přechod k substitutu. (Porter, 1980)

Konkurenční síla plynoucí ze substitutů je tím významnější, čím nižší je cena substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníka. (Porter, 1980)

2) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat tržní podíl a často také značné zdroje. To může vést ke stlačení cen produktů, nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti odvětví. (Porter, 1980)

Existuje několik hlavních bariér vstupu:

Úspory z rozsahu – jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstupovali na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali tak silnou reakci ze strany stávajících firem nebo s malým rozsahem produkce a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně taktéž nežádoucí. (Porter, 1980)

Diferenciace produktu – diferenciaci produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisních služeb, nebo tím, že byly v odvětví mezi prvními. (Porter, 1980)

Kapitálová náročnost – nutnost investovat velké finanční částky jakožto podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní bariéru, především je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nutný nejen na nákup výrobních prostředků, ale také na získání důvěry zákazníka. (Porter, 1980)

Přechodové náklady – další vstupní překážku do odvětví představují takzvané přechodové náklady, což jsou jednorázové náklady, jenž musí vynaložit zákazník, přecházející od jednoho dodavatele k jinému. Pokud jsou tyto náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele. (Porter, 1980)

Přístup k distribučním kanálům – překážku vstupu pro nově vstupující může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Protože přirozené distribuční kanály již jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. (Porter, 1980)

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny například s následujícími faktory, know-how daného produktu, výhodná poloha, vládní subvence, znalostní nebo zkušenostní křivka. (Porter, 1980)

Vládní politika – posledním důležitým zdrojem vstupních překážek je vládní politika. Vláda může limitovat nebo dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí určitých nástrojů, jako jsou, udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. (Porter, 1980)

3) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny produktů dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, a tím tak staví konkurenty proti sobě a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě určitých rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejích nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná, pokud platí následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v poměru k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Pripadá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jím uzavřeného obchodu,
- produkty, které nakupují v odvětví jsou standardní nebo nediferenciované. Odběratelé, kteří mohou snadno najít náhradní dodavatele, mohou stavět jedlotlivé společnosti proti sobě,
- jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady. Přechodové náklady váží odběratele ke konkrétnímu dodavateli a oproti tomu se posílí odběratelova nákupní schopnost,
- odběratel je plně informován. Pokud je odběratel plně informován o poptávce a skutečných tržních cenách posiluje se jeho vyjednávací pozice na rozdíl od situace, kdy není dostatečně informován. (Porter, 1980)

4) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných produktů či služeb. (Porter, 1980)

Podmínky, které posilují postavení dodavatele, jsou podobné těm, které činí silnými odběratele. Dodavatelé mají převahu, pokud platí následující fakta:

- Nabídka je ovládána pouze několika společnostmi a je koncentrovanější než dodavatelské odvětví. Dodavatelé, kteří prodávají roztržitým odběratelům budou mít markantní vliv na cenu, kvalitu a dodací termíny,

- nečelí jiným substitučním produktům. Postavení velkých dodavatelů může být oslabeno, pokud jim konkurují substituty,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Pokud dodavatelé prodávají velkým počtům odvětví a dané odvětví nemá významný podíl na jejich prodeji, jsou tím pádem dodavatelé náchylnější k vyvíjení tlaku. Pokud je odvětví důležitým zákazníkem, budou s ním dodavatelé úzce spjati a budou tak mít zájem na tom chránit ho prostřednictvím rozumné cenotvorby. (Porter, 1980)

5) Konkureční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty

Soupeření mezi konkurenty má známou formu obratného manévrování s cílem získat výhodné postavení. Jsou používány metody, jako je konkurování pomocí ceny, reklamní kampaně, uvádění produktů a zlepšení servisu zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodů, že jeden nebo více konkurentů pociťují tlak či případně vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve valné většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy patrný efekt na konkurenty a mohou vyvolat případnou odvetu či snahu o kompenzaci. Tím pádem lze říci, že jsou firmy na sobě vzájemně závislé. (Porter, 1980)

3.2.2 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů navazuje na Porterovu analýzu konkurenčních sil a zabývá se podrobným rozbohem konkurenčních podniků. (Sedláčková, a další, 2006) Jejím výsledkem je určení dané konkurenční pozice zkoumaného podniku. Bez relativně detailních znalostí nejvýznamnějších konkurentů nelze následně stanovit strategii podniku. (Tichá, a další, 2010)

Analýza konkurentů se zaměřuje na identifikaci hlavních konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Jedná se primárně od následující body:

- Odhalení jejich strategických cílů,
- strategie,
- specifických předpokladů,
- vyhodnocení výhod a nevýhod konkurenčních výrobků a příčin tohoto stavu,
- určení jejich nákladového postavení. (Tichá, a další, 2010)

Analýza konkurentů je prováděna v několika krocích. Nejdříve jsou identifikováni současní a potenciálně budoucí konkurenti, poté analyzovány jejich budoucí cíle, představy o sobě, o konkurencích a odvětví, nákladové postavení a uplatňované strategie. Poté je vypracován konkurenční profil jednotlivých nejbližších konkurentů a určeny jejich konkurenční výhody. V závěru jsou poté porovnávány jednotlivé konkurenční profily. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006)

Nejdříve je potřeba zjistit o konkurencích následující informace:

- Základní informace, jako je sídlo, právní forma, počet zaměstnanců, obrat, nabízený sortiment,
- procentuální podíl na trhu,
- strategické cíle konkurentů,
- současnou strategii,
- rozsah konkurenčního boje,
- hlavní výhody a silné stránky konkurentů,
- slabé stránky a možnou zranitelnost,
- očekávané budoucí kroky. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006)

3.2.3 STEP analýza

STEP analýza patří mezi základní analytické nástroje pro zhodnocení vnějšího makro prostředí zkoumaného podniku. Tato analýza hodnotí vybrané oblasti v souvislosti s tím, jaké budou mít jejich změny dopady na fungování zkoumaného podniku. Proto je důležité zkoumané oblasti posuzovat s ohledem nejen na jejich současnou situaci ale také s ohledem na jejich vývoj v budoucnu. Pod písmeny STEP se skrývají následující názvy oblastí, které jsou během této analýzy zkoumány:

- Sociální a kulturní
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politické a legislativní (SAMUELSON, a další, 2013)

Sociální a kulturní

Mezi sociální a kulturní faktory lze zařadit především životní styl, úroveň, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, demografické faktory, kterými jsou (porodnost, úmrtnost, stáří obyvatelstva a podobně), postavení a role žen a mužů ve společnosti, množství volného času a rozdělení příjmů ve společnosti. (Mallya, 2007)

Technické a technologické

Mezi technické a technologické faktory lze zařadit rychlost s jakou dochází k technologickým změnám, vývoji ve výrobních technologiích a infrastrukturu v oblasti výroby, skladování, dopravy, komunikace a neposlední řadě výzkumu a vývoji. (Jakubíková, 2008)

Ekonomické

K ekonomickým faktorům lze zařadit především vývoj HDP, úrokové sazby, inflaci, míru nezaměstnanosti, kupní sílu obyvatelstva nebo fáze ekonomického cyklu. (Jakubíková, 2008)

Politické a legislativní

Mezi politické a legislativní faktory můžou být zařazeny faktory jako je politická stabilita země, stabilita vlády, členství dané země například v Evropské Unii nebo NATO, daňová a sociální politika, ochrana životního prostředí, zahraniční politika země a další. (Mallya, 2007)

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza má za cíl identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její silné a slabé stránky relevantní a jak je schopna vyrovnat se se změnami nastávajícími ve vnějším prostředí. Pod písmeny SWOT se skrývají následující anglická slova vyjadřující posuzované faktory touto analýzou:

- **Strengths** (silné stránky)
- **Weaknesses** (slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threads** (hrozby) (Jakubíková, 2008)

SWOT analýza, respektive analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá ze dvou původních analýz SW a OT. (Jakubíková, 2008)

OT jsou příležitosti a hrozby, které jsou generovány vnějším makroprostředím firmy, obsahující faktory posuzované ve STEP analýzy, ale také mikroprostředím, ve kterém se nachází faktory hodnocené v Porterově analýze pěti konkurenčních sil. (Jakubíková, 2008)

SW jsou silné a slabé stránky, které jsou zjišťovány pomocí analýzy vnitřního prostředí firmy, mezi které patří například analýza zdrojů a kompetencí. (Jakubíková, 2008)

SWOT analýza může sloužit jako užitečný nástroj pro sumarizaci mnoha analýz, mezi které lze zařadit analýzy konkurence, strategických skupin a podobně a jejich kombinaci s výsledky z vnitřního prostředí firmy. Dále také může být využita k identifikaci dalšího využití stávajících zdrojů a kompetencí firmy. (Jakubíková, 2008)

3.2.5 Analýza zdrojů a kompetencí

Analýza zdrojů a kompetencí patří do vnitřní analýzy podniku. Tato analýza má za cíl identifikaci jednotlivých zdrojů a kompetencí podniku, respektive strategické způsobilosti, jenž musí společnost mít, aby byla schopna adekvátně reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jejím okolí. Analýza zdrojů se zaměřuje na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností na jejich využití. Souhrnně pojatá analýza zdrojů a kompetencí si klade za cíl určit specifické přednosti podniku jakožto základ konkurenční výhody. (Jakubíková, 2008)

Hlavní kompetence znázorňují souhrn schopností a technologií, které přispívají k hodnotě podniku vnímané zákazníkem. Tedy vyjadřují, v čem je firma lepší než konkurence. (Jakubíková, 2008)

Zdroje společnosti se obvykle rozdělují na hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje. Mezi hmotné zdroje můžeme zařadit například budovy, pozemky, výrobky a podobně. Jako nehmotné zdroje lze charakterizovat image firmy, firemní kulturu, reputace, a další. Lidské zdroje pak představují zaměstnance jejich kvalifikaci, znalosti a motivaci jednotlivých pracovníků. Finanční zdroje lze rozdělit na vlastní a cizí. Významnost jednotlivých zdrojů a kompetencí lze posuzovat podle následujících kritérií v tabulce 1, rastr pro analýzu zdrojů a kompetencí. (Tichá, a další, 2002)

Tabulka 1: Rastr pro analýzu zdrojů a kompetencí

JE ZDROJ NEBO KOMPETENCE HODNOTNÝ/Á?	JE ZDROJ NEBO KOMPETENCE VZÁCNÝ/Á?	JE ZDROJ NEBO KOMPETENCE TĚŽKO NAPODOBITELNÝ/Á?	JE ZDROJ NEBO KOMPETENCE NENAHRADITELNÝ/Á?	DŮSLEDKY PRO KONKURENČES CHOPNOST PODNIKU	VÝSLEDNÉ CHOVÁNÍ
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvající konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: Vlastní zpracování, (Tichá, a další, 2002)

3.3 Finanční trh

Vysvětlení finančního trhu je důležité k pochopení fungování bank a bankovních systémů. Posláním finančního trhu je přemísťování peněz od přebytkových subjektů k subjektům deficitním tak, aby měli co nejefektivnější umístění. V každé ekonomice dochází k tomu, že jeden ekonomický subjekt má přebytek peněžních prostředků a jiný nedostatek. (Rejnuš, 2014)

Pro finanční trh jsou nejvíce důležité investování, tvoření úspor neboli spoření a instituce, kteří zajišťují a realizují finanční investice. Deficitní jednotky mohou přeměnit rychle a za nízké náklady své prostředky na výnosné a změnit tím své portfolio. (Reveda, a další, 2002)

„Finanční trhy jako nedílná součást finančního systému umožňují, aby finanční systém nasál a začlenil do peněžního okruhu ekonomického systému co možná nejvíce, byť i pouze dočasně volných peněžních prostředků, které by zůstaly nevyužity.“ (Rejnuš, 2008)

3.3.1 Funkce finančního trhu

Finanční systém přeměňuje peníze ve finanční investiční nástroje a jejich pozdější možnost výměny za hotovost. Je to složitý mechanismus, který má určité funkce:

- **Depozitní funkce** – Jedná se o možnost přesouvání úspor do bankovních vkladů neboli přeměňovat peníze ve finanční kapitál. Peněžní prostředky se shromažďují do potřebných investic a výdajů státu, firem a domácností,
- **kreditní funkce** – Tato funkce umožňuje domácnostem, firmám a státu získávat volné peněžní prostředky. Čím více se zvyšují výdaje domácností, tím více roste poptávka po produktech a službách a firmy nebo stát mohou více investovat,
- **funkce uchování hodnoty (bohatství)** - Pomocí investic mohou ekonomické subjekty uchovávat, nebo také zhodnocovat svou kupní sílu a zároveň tím ovlivňovat inflaci,
- **funkce likvidity** – Funkce zajišťuje přeměnu finančních aktiv na hotovost. Tato přeměna je nejméně výnosná,
- **funkce platební** – Realizuje veškeré druhy plateb na finančním trhu,
- **funkce ochrany proti riziku** – Pomocí pojistných smluv a diverzifikací portfolia se snaží zmírnit rizika ekonomickým subjektům,
- **funkce regulace finančního systému státem** – Zajišťuje stát pomocí monetární politiky. (Rejnuš, 2014)

3.3.2 Členění finančního trhu

Základními druhy trhů působících v ekonomickém systému založeném na tržním principu jsou ty, které zajišťují alokaci omezených zdrojů. Díky velké poptávce jsou relativně vzácné. Jsou to kanály, díky kterým se na základě nabídky a poptávky dostávají prodávající a kupující do vzájemných interakcí s cílem dosáhnout směny. (Rejnuš, 2008)

Na trhu zboží a služeb se určují nabídkou a poptávkou ceny produkce, se kterou pak pracují konkurenti a má vliv na chování ekonomických subjektů. Trh výrobních faktorů funguje podobně, na základě nabídky a poptávky je určováno jaké zboží a v jakém množství se bude vyrábět, jaké služby budou poskytovány a v jakém množství. Dále tyto trhy distribuují důchody a výše těchto důchodů odpovídá tomu, jak jednotlivé ekonomické subjekty přispívají k tvorbě produktu. (Rejnuš, 2008)

Je nutné rozlišovat jednotlivé toky:

- Tok zboží a služeb,
- tok plateb spotřebitelských jednotek za zboží a služby,
- tok výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu),
- tok plateb produkčních jednotek za výrobní faktor. (Rejnuš, 2008)

Finanční trhy se dělí podle různých hledisek, mohou se dělit podle instrumentu, kde se rozlišují dluhové trhy a akciové. Podle obchodovatelnosti instrumentu, kde se rozlišuje primární a sekundární trh. Na primárním trhu jsou prvotní nabídky akcií pro investory a na trhu sekundárním se obchoduje s vydanými instrumenty například vydanými akciemi, které jsou již koupené investorem. Podle splatnosti instrumentu, kdy se finanční trh rozděluje na peněžní a kapitálový. Na těchto trzích hraje důležitou roli splatnost instrumentů. Na peněžním trhu jsou instrumenty splatné do 1 roku, jedná se o státní pokladniční poukázky nebo komerční cenné papíry a na kapitálovém trhu se obchoduje s dlouhodobými dluhopisy nebo akciemi se splatností nad 1 rok. Dále se finanční trh rozděluje podle toho, zda se s instrumenty obchoduje na trzích burzovních či mimoburzovních, na rozvinutém nebo rozvíjejícím trhu apod. (Černohorský, a další, 2011)

Jílek (2009) z hlediska finančních rizik člení finanční trh na čtyři hlavní kategorie. **Akciový trh** je trh s cennými papíry, které mají splatnost až do zániku akciové společnosti. **Dluhový trh** je trh, na kterém jsou uzavírány úvěry, půjčky a další dluhopisy. Splátnost je předem dána. Na **komoditním trhu** se obchoduje s komoditami jako jsou drahé kovy např. zlato, stříbro a ropa. **Měnový trh** je charakteristický tím, že se na něm obchoduje s dlouhodobými finančními nástroji v cizích měnách. (Jílek, 2009)

Dále se finanční trh dělí podle času, za který se sjedná obchod a následně realizuje. Dělí se na trh **promptní**, který se sjednán a ihned po sjednání realizován. Opakem trhu promptního je trh **termínovaný**. Po sjednání obchodu je stanoveno pevné datum realizace. (Revenda, a další, 2014)

3.3.3 Subjekty finančního sektoru

Základní subjekty finančního sektoru jsou:

- Deficitní subjekty – nemají finanční prostředky, a proto je poptávají,
- přebytkové – mají dostatek finančních prostředků a na trhu je nabízejí,
- finanční zprostředkovatelé – finanční prostředky zprostředkovávají, jsou pro finanční trh velmi důležité. Snaží se o co nejefektivnější přerozdělení prostředků od subjektů přebytkových,
- orgány regulace a dohledu finančního trhu-zajišťují na finančním trhu důvěryhodnost a transparentnost. (Veselá, 2007)

Mezi nejdůležitější subjekty finančního trhu se řadí finanční instituce. Finanční instituce jsou chápány jako licencované a státem chráněné společnosti, které mají právní subjektivitu. Nabízejí a poskytují finanční služby na základě státní licence. (Rejnuš, 2014)

Finanční instituce plní dvě základní funkce zprostředkovatelskou a transakční, přesněji obstarávají platební a zúčtovací styk a transformují úspory v investice. (Polouček, a další, 2006)

3.4 Bankovní systém

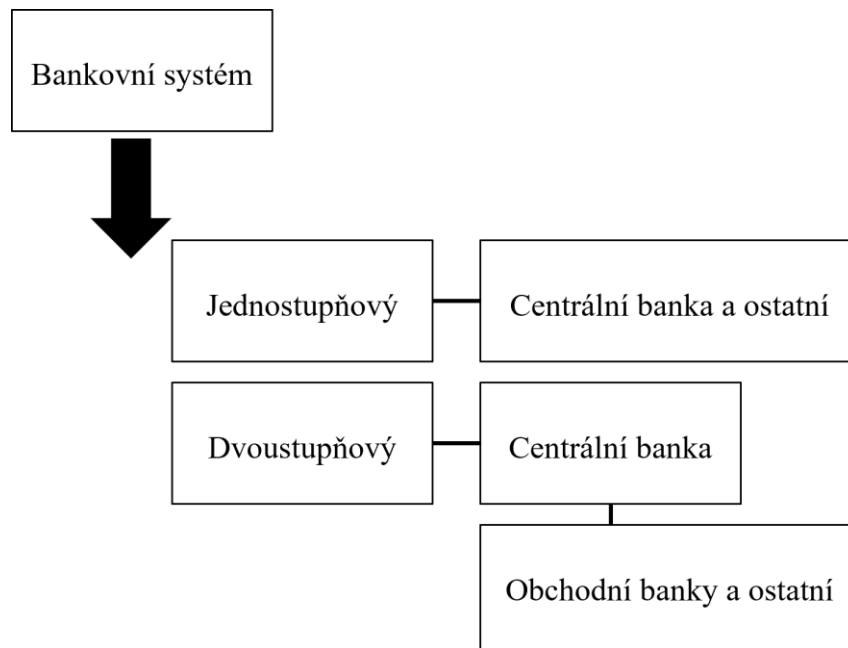
Bankovní systém je soubor všech bankovních institucí v daném státě spolu s jejich vzájemnými vztahy. Systém se skládá ze dvou složek, a to s institucionální a funkční. Institucionální složka bankovního systému jsou jednotlivé banky, které obchodují s finančními prostředky a musí dodržovat určitá pravidla, zákony a podmínky licence. Funkční složka bankovního systému jsou především způsoby, kterým jsou uspořádány vztahy mezi jednotlivými bankovními institucemi. Ve funkčním přístupu je důležité rozlišovat jednostupňové a dvoustupňové systémy. (Revenda, a další, 2011)

Rozdělení bankovního systému

Bankovní systém se rozděluje v tržním hospodářství na jednostupňový a dvoustupňový. Ve dvoustupňovém systému je centrální banka oddělena od obchodních bank. Obchodní banky zajišťují mikroekonomické cíle a centrální banka se stará o měnovou stabilitu. Jednostupňový bankovní systém předcházela dvoustupňovému bankovnímu systému. V tomto systému všechny obchodní banky mohly zajišťovat stejné činnosti včetně

emise peněz. Další možností jednostupňového bankovního systému zejména v centrálně plánované ekonomice bylo, že ústřední státní banka mohla jako jediná provádět emisi peněz a zároveň mohla provádět všechny ostatní funkce. (Šenkýřová & kolektiv, 2005)

Obrázek 2: Jednostupňový a dvoustupňový bankovní systém



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Jednostupňový bankovní systém

V jednostupňovém bankovním systému hraje roli centrální banka, která jako jediná provádí veškeré operace. I když v tomto systému jsou některé další banky, ty provádějí velice specializovanou bankovní činnost nebo jsou omezené jen na některé bankovní oblasti jako například zahraniční obchod, zemědělství nebo investiční výstavba. Dále to jsou banky, které jsou závislé na rozhodnutí centrální banky, jejich pravomoci jsou velmi malé. (Revenda, a další, 2011)

V centrální ekonomice jsou jednotlivé banky determinovány z centra, kdy centrální banka stanoví úkoly a plány. Není to maximalizace zisku, který by měli banky za úkol ale splnění plánu. (Černohorský, a další, 2011)

Dvoustupňový bankovní systém

Ve dvoustupňovém bankovním systému tržní ekonomiky je funkčně odděleno centrální bankovníctví od obchodního. Centrální banka již nemá výlučné pravomoci

k úvěrování podnikatelského systému a neřídí činnost ostatních bank. Obchodní banky již nejsou svázány danými pravidly od centrální banky, provozují svou činnost za účelem dosažení zisku. Jejich hospodaření ovlivňuje jejich existenci a možnost úpadku. (Revenda, a další, 2011)

Bankovní instituce se ve dvoustupňovém bankovním systému od sebe odlišují charakterem bankovního poslání a typem vlastnictví. Jejich obchodní aktivity jsou určovány příslušností banky k bankovní skupině. (Šenkýřová, a další, 2005)

Třístupňový bankovní systém

Liška, a další (2008) se dále zmiňuje o třístupňovém bankovním systému. V tomto systému je prvním stupněm centrální banka, druhým stupněm jsou centrály zastřešující třetí stupeň obchodních a dalších bank. Tento systém lze použít, když je určitá země součástí integračního prvku jako je například Evropská unie. Některé práva centrální banky se převádí na banku národního celku - Evropskou centrální banku. (Liška, a další, 2008)

3.5 Vznik bankovních institucí

Bankovníctví se v našich zemích vyvíjelo shodně s evropským bankovníctvím. Vývoj bankovníctví byl ovlivněn analogickými, ekonomickými a obchodními stimuly. Důležitým stimulem byla také politika. Hlavně dálkový obchod zaznamenal podobu „obchodních úvěrů“. Účel těchto úvěrů spočíval v tom, že úvěr poskytoval cizí obchodník svým partnerům, aby na obchodních cestách vedoucích přes naše území bylo dost zboží a surovin. (Šenkýřová, a další, 2005)

V 16. a 17. století vznikali tzv. první obchodní firmy, které plnily úlohu soukromých bankovních domů. Později až na přelomu 17. a 18. století se začaly rozvíjet jednoduché bankovní operace, které byly spojeny s podnikáním a obchodem. Obchodníci se zabývali převážně půjčováním úvěrů a směnek na budoucí příjmy. Ve většině případů docházelo k lichvě, jelikož obchodníci a lichváři mohli sami rozhodovat o výši úroku a podmínkách. První soukromý bankovní dům vznikl v Brně v roce 1751. Tento bankovní dům sloužil hlavně k pokrytí finančních potřeb brněnských textilních manufaktur. (Šenkýřová, a další, 2005)

První bankou byla Wienerstadt Bank - Vídeňská městská banka, která spravovala zejména státní finance. Byla podřízená správě dvorní komory. Druhou bankou, která sehrála důležitou roli hlavně při zavádění a oběhu papírových peněz byla národní banka – privilegovaná rakouská národní banka. (Šenkýřová, a další, 2005)

V roce 1824 byla založena i Česká spořitelna v Praze. Malé banky se objevovaly i mimo Prahu, zejména v Plzni, Brně, Mostě a v Opavě. Většinou se objevovaly ve větších průmyslových městech. První pobočka Vídeňské národní banky byla otevřena v roce 1847. (Šenkýřová, a další, 2005)

Důležité z hlediska rozvoje bankovníctví je zejména druhá polovina předminulého století, tehdy vznikla nejvýznamnější a největší rakouská obchodní banka Creditanstalt, ta otevřela také pobočku v Praze. Mezi významné banky patřila i banka Boden Creditanstalt, která se zaměřovala na úvěrování pozemkového vlastnictví. V Rakousku bylo v letech 1864 – 1872 založeno 126 bank. V českých zemích působilo tehdy pouze 33 bank. (Šenkýřová, a další, 2005)

Politická situace přispěla k založení nejvýznamější banky tehdejších českých zemí, Živnostenské banky pro Čechy a Moravu. Tehdy odstartovala velký rozvoj v podnikání v českých zemích. Úsilím bylo vybudovat běžnou akciovou banku pro právnické osoby a pro fyzické osoby. Živnostenská banka pro Čechy a Moravu zastřešovala okresní hospodářské záložny. Pražská úvěrní banka byla druhou českou bankou. (Šenkýřová, a další, 2005)

Při vzniku ČSR působilo v zemi 301 obchodních bank, jejich počet se v budoucnosti výrazně snížil kvůli krizi v roce 1922-1923 a poté i hospodářské krizi v letech 1929-1933. Zákonem dne 23.4. 1925 vznikla Národní banka Československá. Národní banka Československá zahájila svou činnost 1.4.1926 a sestávala se z guvernéra a 9 členů. V roce 1938 bylo v Českých zemích kolem 120 bank. (Polouček, a další, 2006)

Od roku 1990 vstoupily v platnost dva důležité zákony, jedním byl zákon č. 190/1989 Sb., o Státní bance Československé a zákon č. 158/1989 Sb., o bankách a spořitelnách. Tento zákon splňoval základní rysy dvoustuňového bankovního systému. (Polouček, a další, 2006)

Zákon o bankách dostal ještě nové podoby v roce 1992, zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. Tento zákon přiblížil bankovní systém země k tomu charakteristickému

a běžnému ve světě. V roce 1990 bylo v ČSFR 5 bank a postupně se do roku 1991 zvýšil na 24 bank. V roce 1993 vznikly dva samostatné státy, Česká republika a Slovenská republika. Od roku 1993 do roku 1997 se počet bank nezvyšoval, spíše stagnoval. Stagnace byla zapříčiněna zvýšenými regulačními opatřeními centrální bankou. Centrální banka vydala přísné pravidla k učení bankovní licence, a také na základní kapitál. (Polouček, a další, 2006)

Bankovníctví bylo také výrazně ovlivňováno vnějšími faktory, formování finančních systému ovlivňovala politika a legislativa EU. (Polouček, a další, 2006)

První Evropská centrální banka byla ustavena v roce 1998. ČNB spolupracovala s Evropskou centrální bankou již před vstupem České republiky do Evropské unie. Součástí Evropského systému centrálních bank se stala ČNB 1.5.2004. (Evropská unie, 2021)

3.6 Evropská centrální banka

Evropská centrální banka má svou zákonnou základnu ve Smlouvě o Evropské unii, svoji činnost zahájila v roce 1.1.1999. Jejím sídlem je Frankfurt nad Mohanem. (Ptatcheková, a další, 2010)

Tvoří Evropský systém centrálních bank spolu se všemi centrálními členskými zeměmi EU. Mezi její hlavní nejdůležitější úkoly patří:

- Péče o cenovou stabilitu v euroměnovém prostoru,
- uskutečňovat měnovou politiku. (Kiseľáková, a další, 2020)

Dále stanovuje úrokové sazby, za které půjčuje komerčním bankám, spravuje devizové rezervy eurozóny, uděluje povolení tisknout eurobankovky, sleduje vývoj cen a rizika ohrožující cenovou stabilitu. Dohlíží na činnosti členských států, které dohlížejí nad stabilitou finančních trhů a institucí. (Evropská unie, 2021)

Aby Evropská centrální banka úspěšně plnila své cíle musí být institucionálně, personálně, funkčně a finančně nezávislá. Finanční nezávislost získává tím, že vlastníky základního kapitálu Evropské centrální banky jsou národní centrální banky. Do působnosti a činnosti Evropské centrální banky nesmí zasahovat žádná národní vláda ani orgán Evropské unie. (Ptatcheková, a další, 2010)

3.7 Česká národní banka

Je centrální bankou České republiky, je zřízená Ústavou České republiky a vykonává svou činnost v souladu se zákonem Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími právními předpisy. Vykonává dohled nad finančním trhem, nicméně jejím hlavním cílem je pečovat o cenovou stabilitu prostřednictvím cílovaním inflace. Spolu s jejím hlavním cílem:

- Určuje měnovou politiku,
- vydává bankovky a mince,
- řídí peněžní oběh, platební styk
- stará se o zůstování bank, kontroluje činnost bank a jejich poboček
- dohlíží na hospodárnost a bezpečnost platebních systému. (Česká národní banka, 2020a)

Česká národní banka (dále také jako ČNB) se součinně podílí na plnění úkolů a cílů, které jsou stanoveny Evropským systémem centrálních bank. Spolupracuje také s Evropskou radou pro systémová rizika a evropskými orgány, které dohlíží nad finančními trhy. Nejvyšším orgánem ČNB je bankovní rada, mezi její členy patří guvernér, dva víceguvernéri a čtyři další členové bankovní rady. Členy bankovní rady jsou jmenováni prezidentem republiky na šestileté období. (Česká národní banka, 2020a)

ČNB stanovuje podmínky pro vstup do bankovní sféry, neboli získání bankovní licence. Aby subjekt získal bankovní licenci musí splnit několik přísných podmínek, které jsou poté ČNB prověřeny. Udělování bankovních licencí projednává bankovní rada a schvaluje guvernér. (Kantnerová, 2016)

3.8 Česká bankovní asociace (ČBA)

Česká bankovní asociace vznikla v roce 1990, jedná se o dobrovolné sdružení právnických osob podnikajících v peněžnictví a v navazujících oblastech. Cílem České bankovní asociace je podpora stabilních podmínek a atraktivity podnikatelského prostředí v České republice a hájení zájmů spotřebitelů bankovních služeb. Asociace se zapojuje do příprav zákonných norem, které se týkají bankovníctví a financí. Pomáhá moci zákonodárné a výkonné v legislativním procesu. (Česká bankovní asociace, 2021a)

3.9 Obchodní banky

Banky jsou vymezeny zákonem Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách a Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Banky jsou právnickými osobami, které mají sídlo v ČR, založené jako a.s. Aby mohli vykonávat svou činnosti potřebují od České národní banky licenci. (Mejsřík, a další, 2014)

Mezi orgány banky patří představenstvo, valná hromada akcionářů a kontrolním orgánem je dozorčí rada, která kontroluje činnost představenstva a kontroluje podnikatelské činnosti banky. Dále mohou banky zřizovat výbory například pro rizika, jmenování a odměňování. (Šenkýřová, a další, 2005)

Banky jsou finanční instituce, které jsou důležitou součástí ekonomiky. Fungují na ziskovém principu, vydělávají peníze na poplatcích za služby a poplatky. (Investopedia, 2021)

3.9.1 Funkce obchodních bank

Na obchodní banky lze pohlížet dvěma pohledy. Z ekonomického hlediska, které je určováno podnikohospodářskými a národohospodářskými úkoly a z hlediska právního. Z pohledu podnikohospodářského je banka podnikem, který provádí bankovní obchody, jejichž výstupem jsou bankovní produkty. (Dvořák, 2005)

Z národohospodářského aspektu mají banky základní funkce:

- Banky jsou finanční zprostředkovatelé,
- podílí se na emisi bezhotovostních peněz,
- realizují platební styk
- zprostředkovávají finanční investování na peněžním i kapitálovém trhu. (Dvořák, 2005)

Finanční sprostředkování

Banky jsou především finančními zprostředkovateli, zajišťují bezhotovostní i hotovostní styk a emitují bezhotovostní peníze. Pod finančním zprostředkováním si lze konkrétněji představit efektivní přemísťování vkladů od ekonomických subjektů do úvěrů. (Dvořák, 2005)

Emise bezhotovostních peněz

Emitovat hotovostní peníze může jen centrální banka. Bezhotovostní peníze mohou emitovat i banky v podobě zápisů na bankovních účtech. (Dvořák, 2005)

Realizace platebního styku

Obchodní banky téměř výhradně zásobují ekonomiku hotovostmi a také je na druhou stranu vracejí zpět do centrální banky. Dále provádějí bezhotovostní platební styk pomocí bankovních účtů. (Kalabis, 2005)

Zprostředkování finančního investování

Pod zprostředkováním finančního investování si lze představit souhrn činností a produktů bank na finančním trhu zejména pak činnosti poradenské, administrativní a technické. Finančním investováním se rozumí uložení zdrojů do cenných papírů na vlastní účet. U obchodních bank se tomu také rozumí přijímání depozit a poskytování úvěrů. (Polouček, a další, 2006)

3.9.2 Základní pravidla bank

Aby nedošlo k podvodům, které znamenají pro banku ohromnou ztrátu řídí se pravidly:

- Pravidlo přiměřenosti a likvidity,
- pravidlo rentability,
- pravidlo bankovní jistoty. (Šenkýřová & kolektiv, 2005)

Dalšími pravidly jsou také úvěrová angažovanost, poskytování informací, ochrana před nelegálními praktikami. (Revenda, a další, 2011)

Pravidlo přiměřenosti a likvidity

Likvidita banky patří mezi nejdůležitější cíl obchodní politiky. Schopností subjektu uhradit své závazky z pravidla v peněžní formě se rozumí likvidita. Bankovní ústav musí být připraven vyplatit vkladatelům jejich vklady na jejich právě oprávněné požádání. Tuto situaci banka řeší nejčastěji tak, že udržuje hotovost v určité výši v pokladně banky a v bezhotovostní formě udržováním disponibilních zdrojů na účtech v podobě tzv. jednodenních peněz. (Král, 2006)

Protože velikost základního kapitálu nic neříká o síle a zdraví banky přistupuje se k pravidlu přiměřenost. Pravidlo přiměřenosti vyjadřuje poměr kapitálu banky k rizikově vztaženým aktivům, úvěrovým ekvivalentům podrozvahových položek, tržnímu riziku a operačnímu riziku. Minimální výše poměru je stanovena na mezinárodní úrovni a týká se všech členských zemí. (Revenda, a další, 2011)

Pravidlo rentability

Rentabilita je dalším důležitým cílem bankovního podnikání. Vyjadřuje schopnost podnikatelského subjektu vytvářet nové zdroje (dosahovat zisku), tak že subjekt využije volný kapitál a následně vyčíslí míru zisku z investovaného kapitálu. Banka je rentabilní pokud výnosy z kapitálu převyšují náklady na jeho získání. Výnosem jsou pro banku různé poplatky, provize a odměny za služby, které nabízí svým klientům například poplatky za zřízení běžného účtu, úvěrového účtu, vykonávání platebního styku a výnosy z prodeje a nákupu valut. (Král, 2006)

Pravidlo bankovní jistoty

Banky postupují celou řadu rizik s kterými se musejí vyrovnávat. Riziko je pospáno jako nebezpečí vzniku škody, poškození či ztráty a lze přiřadit budoucím situacím pravděpodobnost jejich výskytu. Ve finančním sektoru se riziko vysvětluje spíše jako nejednoznačnost ekonomických a finančních procesů a jejich výsledků. (Polouček, a další, 2006)

V bankovním sektoru rizika vycházejí zejména z rizik:

- Riziko výnosů – banka musí zvážit stabilitu a strukturu výnosů,
- riziko transparentnosti – způsoby, kterými banka zveřejňuje informace a otevřenost vůči orgánům regulace a dohledu,

- rizika, které jsou způsobeny realizací regulačních opatření ČNB, respektování stanovených pravidel a předpisů. (Polouček, a další, 2006)

Existuje několik druhů rizik, patří mezi ně například riziko inflační, událostní, měnové, právní, operační, insolvence, úvěrové. (Rejnuš, 2014)

Ochrana osobních údajů (GDPR)

Obecné nařízení stanovené Evropským parlamentem a radou (EU) o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů nahradilo 25. května 2018 zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Lépe řečeno tento zákon již upravuje jen některé záležitosti týkající se úřadu pro ochranu osobních údajů a další záležitosti na vnitrostátní úrovni. Nařízení je univerzální a použitelné ve všech státech Evropské unie, Islandu, Norska a Lichtenštejnska. Stanovuje povinnosti subjektů, které zpracovávají osobní údaje a posiluje práva subjektů údajů. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2020)

Hlavním cílem nařízení je poskytnout jednotlivcům, zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům větší kontrolu nad jejich osobními údaji. Zpracovatelům osobních údajů ukládá přísnější pravidla k zajištění ochrany soukromí jednotlivců. Mezi základní práva subjektů patří právo na přístup, právo být zapomenut, právo na přenositelnost údajů a právo obrdžet oznámení o porušení. (Snel.com, 2018)

3.9.3 Bankovní tajemství

Banka nemůže nikomu sdělovat žádné informace o svých klientech, zůstatcích na účtech a o poskytnutých úvěrech. Určité výjimky vyplývají ze zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, informace mohou poskytnout soudu pro potřebu občanského soudního řízení, orgánům činných v trestních řízeních, ministerstvu financí, orgánům sociálního zabezpečení, úřadu práce a soudnímu exekutorovi. (Kalabis, 2005)

3.10 Bankovní produkty

Banky nabízejí velkou škálu bankovních produktů, které neustále rozvíjejí a modifikují. Produkty lze popsat jako služby bank, které nabízejí svým klientům. Mezi rysy bankovních produktů patří jejich nemateriální charakter, dualismus a vzájemná propojenost a podmíněnost. Dualismus bankovních produktů znamená, že bankovní produkt je spojení

hodnotové a věcné stránky. Hodnotovou stránku bankovních produktů vyjadřuje finanční objem, lze jí tedy vyjádřit v peněžních jednotkách. Věcná stránka produktu je vyjádřena ve výsledcích personálních, technických a materiálních faktorů. Bankovní produkty jsou vzájemně propojené, jejich propojování je často úmyslné, jelikož se banky snaží nabídnout klientovi co nejlepší a jednodušší služby. (Dvořák, 2005)

Struktura bankovních produktů

Pro lepší orientaci v produktech, které banka nabízí je důležité vytvořit formu uspořádání. Obvykle se produkty člení podle dvou přístupů tradičním a novějším. Tradiční přístup rozděluje bankovní produkty na:

- Aktivní,
- pasivní,
- neutrální. (Revenda, a další, 2014)

Tradiční přístup sleduje odraz v bankovní bilanci. Aktivní bankovní produkty se promítají v aktivech, banka se jejich realizací stává věřitelem. Pasivní produkty se odrážejí v pasivech a banka se realizací stává dlužníkem. Neutrální produkty pak nijak nesouvisí s věřitelskou ani dlužnickou pozicí banky. Novější přístup pohlíží na bankovní produkty spíše z pohledu klienta a k účelu, ke kterému je produkt využíván. (Revenda, a další, 2014)

Dle účelu se produkty dělí na finančně úvěrové produkty, depozitní produkty, platební produkty, produkty investičního bankovníctví a směnárenské a pokladní produkty. Finančně úvěrové produkty jsou založeny na úvěrovém principu. Pro klienta znamenají možnost získání finančních prostředků prostřednictvím bankovních úvěrů, záruk a dalších forem financování, jsou časově omezené. Depozitní produkty umožňují klientovi dočasné uložení finančních prostředků v bance. Platební produkty jsou využívány zejména na různé úhrady, jako inkaso splatných pohledávek, konverze a podobně. Produkty investičního bankovníctví jsou charakterizovány jako produkty, které znamenají možnost klienta investovat a tím získávat zdroje prostřednictvím peněžního a kapitálového trhu. Dále mohou využívat poradenské služby při realizaci různých akvizic a fúzí nebo restrukturalizací podniků. Pomocí směnárenských a pokladních produktů klient realizuje různé transakce s hotovými penězi a směňuje hotové peníze z jedné měny do druhé. (Dvořák, 2005)

Cena bankovních produktů

Cena bankovních produktů hraje v bankovníctví velkou roli, cena je výsledkem cenové politiky banky. Na produkty jsou kladeny určité cíle, které by měly splňovat. Ceny bankovních produktů jsou dobře nastaveny pokud zabezpečují dobrou rentabilitu banky, udržely konkurenční postavení mezi ostatními bankami a odrážely náklady banky spojené s daným produktem. (Dvořák, 2005)

Druhy cen bankovních produktů jsou různé, mohou to být úrokové ceny, provize a prémie, přímé poplatky a nepřímé poplatky. Úrokové ceny jsou zejména ceny za časově poskytnuté finanční prostředky. Provize a prémie jsou ceny za produkty, u kterých na sebe banka přebírá určité riziko. Pokud má banka s produktem spojené významější náklady, ale nevyplývá z nich určité riziko, jsou ceny stanoveny pomocí přímých poplatků. Do přímých poplatků patří například poplatek za vedení účtu nebo zprostředkování prodeje cenného papíru. (Dvořák, 2005)

3.11 Běžný osobní účet jako základní bankovní produkt

Běžný osobní účet je základním bankovním produktem, který je základem pro zprostředkování platebního styku. Hlavní využití klient najde zejména, když nechce držet větší peněžní hotovost. Může využívat bezhotovostní platební styk a využívat dalších bankovních služeb. Běžný osobní účet může být veden v českých korunách nebo v cizích měnách. (Kantnerová, 2016)

3.11.1 Založení běžného osobního účtu

Banka otevírá bankovní účet na smluvním základě. Písemná forma je dispozitivní ale lze ji uzavřít i realizací projevu vůle elektronickými prostředky. Pokud je elektronický dokument podepsán elektronickým podpisem v souladu se zákonem o elektronickém podpisu, je tato podmínka splněna. (Pulpánová, 2007).

Pro založení účtu je nezbytná svobodná vůle klienta, právní subjektivita k úkonu, identifikace klienta, souhlas s obchodními podmínkami a akceptace poplatků za služby banky. Identifikace klienta probíhá na základě průkazu totožnosti jako je občanský průkaz, cestovní pas nebo povolení k pobytu. (Král, 2006)

Vedení účtu je založeno na smlouvě o vedení účtu, která musí respektovat občanský zákoník. Ve smlouvě o vedení účtu jsou uvedeny obchodní podmínky banky, ceník a práva a povinnosti klienta. Vztah mezi klientem a bankou v rámci běžného účtu upravuje zákon o bankách. Zásady vedení účtu jsou upraveny také ve všeobecných obchodních podmínkách vydaných Českou národní bankou. Podstatné náležitosti smlouvy o běžném účtu jsou označení majitele účtu, určení měny účtu, vymezení osoby oprávněné disponovat s prostředky na účtu, stanovené úrokové sazby nebo poplatky a jejich způsob úhrady a určení způsobu a periodicita předávání zpráv o stavech na účtech. Dalšími náležitostmi mohou být informace o využívání souvisejících produktů jako jsou platební karty a elektronické bankovníctví. (Dvořák, 2005)

3.11.2 Zrušení běžného osobního účtu

Běžný účet může mít také jasné postupy ke zrušení, může být zrušen několika způsoby. Účet se zruší pokud uplyne doba nebo účel, pro který byl účet založen. Dále může být zrušen výpovědí jednou ze smluvních stran. Banka ruší účet výpovědí zejména, když klient poruší předem dohodnuté smluvní podmínky ale může ho zrušit i bez odůvodnění. Pokud klient poruší smluvní podmínky, účet zaniká dnem doručení výpovědi. Podobné je to u okamžitého odstoupení od smlouvy ale s rozdílem, že vztah mezi bankou a klientem končí ke konci následujícího kalendářního měsíce, ve kterém byla doručena majiteli účtu. Účet je zrušen i z důvodu dlouhodobého nízkého zůstatku na účtu, který je pod hranicí minimálního zůstatku stanoveného bankou. V poslední řadě se účet zruší smrtí majitele účtu. (Schlossberger, 2012)

3.11.3 Hotovostní platby

Mezi základní hotovostní služby bank patří vklady a výběry hotovosti v českých korunách nebo v cizí měně. Banky umožňují tyto služby na svých pobočkách a prostřednictvím bankomatů. Vklad nebo výběr se okamžitě propíše do zůstatků na účtu. (Raiffeisenbank, 2021e)

Další službou hotovostního platebního styku jsou směnářské operace. K výkonu směnářské činnosti potřebují banky povolení k činnosti od České národní banky a nadále jsou pod jejím přísným dohledem. (Česká národní banka, 2021f)

Další službou banky je možnost využít takzvaný noční trezor, klienti mohou kdykoliv bez ohledu na provozní dobu banky odnést své peníze do trezoru k zúčtování a uložit je na svůj účet. K využívání této služby klient uzavře s bankou univerzální smlouvu o předávání hotovosti v obalech. Peníze mohou být vkládány v českých korunách i v cizí měně. (Komerční banka, 2021b)

3.11.4 Bezhotovostní platby

K tradiční formě bezhotovostního styku patří bankovní převody a provádění platebních operací platebními kartami. Bankovní převody mohou mít podobu příkazu k úhradě, kdy je příkaz vystaven majitelem účtu a příkazu k inkasu, který podněcuje příjemce platby. (Pulpanová, 2007)

Bankovní převody mohou být i přeshraniční, u těchto převodů je banka povinna zajistit připsání částky ve prospěch účtu banky příjemce a předat jí veškeré podklady nutné k poskytnutí částky převodu příjemci. Pro přeshraniční platby patří stejně tak, jako u vnitrostátních plateb, že částka musí být převedena bez jakýchkoliv srážek. (Dvořák, 2005)

Příkaz k úhradě

Příkazem k úhradě může klient hradit z běžného účtu různé faktury a složenky, pro pravidelné úhrady si může klient nastavit trvalý příkaz k úhradě. (Komerční banka, 2021b)

Příkaz k inkasu

Tyto platby umožňují inkasovat finanční prostředky na běžný účet z jakéhokoli jiného běžného účtu. Majitel účtu musí mít nastaveno povolení k inkasu. (Komerční banka, 2021b)

Zahraniční platební styk

V rámci běžného osobního účtu může každý využít bezhotovostní platby v cizí měně mezi státy. Zahraniční platební styk je upraven mezinárodními směnicemi jakou jsou například Všeobecné dohody o clech a obchodu GATT. Pro uskutečnění přeshraničního převodu je nutné znát mezinárodní číslo bankovního účtu (IBAN) a identifikační číslo banky takzvanou swiftovou adresu. V rámci Evropské unie, Norska, Švýcarska, Monaka, Lichtenštejnska a Islandu funguje služba SEPA platba, která je významnou platformou pro

převod v eurech za stejné podmínky jako v tuzemském platebním styku. (Schlossberger, 2012)

3.11.5 Platební karta

Platební karta je instrumentem sloužící zejména k výběrům hotovosti v bankomatech, na pokladnách poboček a nejvíce je využívána při realizaci bezhotovostního placení. Nahrazuje hotovost a podporují pohodlnější nakupování. Je využitelná téměř na celém světě, při placení klient neplatí poplatky a při platbě v zahraničí odpadá starost s konverzí domácí měny. Platební karta má formu plastové karty s čipem a dalšími grafickými prvky. Některé karty nemusí mít fyzickou formu. (Pays, 2021)

Platební karta se základně rozděluje na debetní kartu a kreditní kartu. Debetní karta je vydávána k běžnému osobnímu účtu. Čerpají se z ní pouze disponibilní prostředky, které tvoří povolený debet. Naopak kreditní karty jsou vydávány k úvěrovým účtům, podmínkou pro získání této karty je doložení určitého měsíčního příjmu. (Komerční banka, 2021d)

Platební karta musí mít určité náležitosti, které umožňují autorizaci platební operace. Každá platební karta musí obsahovat označení vydávající instituce, číslo a dobu platnosti, jméno držitele a podpis a prostor pro záznam dat. Záznamy jsou v podobě tištěných alfanumerických znaků nebo v elektronické podobě jako magnetický proužek, mikročip nebo laserový záznam. Karty vydávají prostřednictvím obchodních bank takzvané karetní asociace (MasterCard, VISA, JCB, American Express, Diners Club). (Managementmania, 2019)

S platebními kartami jsou spojené další služby, které banka svým klientům nabízí. Jedná se o různé formy pojištění základních rizik a cestovních pojištění, asistenci služby v podobě právní pomoci nebo půjčky. Dále pak banka nabízí různé slevy na vybrané služby a zboží. (Dvořák, 2005)

„V poslední době, kdy dochází k nárůstu používání moderních platebních metod, hrají karty stále významnější roli. Jsou totiž pořád jediným prostředkem, který spojuje majitele karty a jeho bankovní účet.“ (Pays, 2021)

Čísla platebních karet si lze přidat do aplikací v mobilním telefonu, internetového prohlížeče nebo chytrých hodinek a platit tak u různých obchodníků. Příkladem moderních platebních aplikací jsou Apple pay, Google pay nebo MasterPass. (Pays, 2021)

3.11.6 Elektronické bankovníctví

Elektronické bankovníctví nabízí využívání bankovních produktů a služeb klientům prostřednictvím elektronických cest. Pro fyzické osoby slouží elektronické bankovníctví převážně pro uskutečňování platebního styku a přenos informací, který se pohybuje banka – klient – banka. Pro uzavírání speciálních dohod a smluv pak využívají jiných bankovních služeb buď osobní kontakt s osobním bankéřem nebo jiný specializovaný software, vysoce zabezpečený, určený pro tyto potřeby. Banky používají pro vlastní provoz moderní technologie, prostředky této technologie se klient setkává v rámci elektronické aplikace. Elektronická aplikace pak komunikuje s klienty a s koncovými zařízeními, které jsou aplikací využívány. (Polouček, a další, 2006)

Pro využívání elektronického bankovníctví stačí vlastnit počítač, notebook, tablet či další elektronické zařízení, které se připojí k internetu. Elektronické bankovníctví je vysoce zabezpečené a přihlášení vyžaduje několik fází, aby byly peníze maximálně chráněny. V rámci elektronického bankovníctví může klient banky provádět jednorázové platby, trvalé platby i povolení k inkasu v rámci České republiky i celého světa. Lze sledovat pohyby na účtu, informace o čekajících a blokováných platbách v reálném čase. Klient si může v elektronickém bankovníctví sjednat celou řadu dalších produktů například spořicí účet, úvěry a kreditní kartu. (Mojepenize, 2021)

3.11.7 Mobilní bankovníctví

Mobilní bankovníctví je v současné době běžnou součástí života, nutností je vlastnit chytrý telefon. V telefonu je potřeba mít nainstalovanou příslušnou aplikaci od banky, ve které má majitel účet. Aplikace jsou obvykle vydávány pro telefony iPhone s operačním systémem iOS nebo telefony s operačním systémem Android. (Finance, 2021)

V aplikaci jsou k nalezení všechny produkty na jednom místě. Klient vidí přehled o svém účtu, kartách, investicích, úvěrů nebo hypoték a může s nimi operovat. Banky nabízejí moderní a rychlé způsoby zasílání a přijímání plateb jako jsou například funkce Platba QR kódem. V současné době se využívá certifikace plateb biometrií, na chytrých

telefonech může klient zaslat platbu otiskem prstu nebo pomocí Face ID. (Raiffeisenbank, 2021c)

Platby mobilním telefonem

Platby telefonem jsou dalším nástrojem, jak klientovi usnadnit nakupování. Klient potřebuje mobilní telefon podporující NFC platby, spáruje si platební kartu s mobilním telefonem, nastaví PIN a může platit. K placení mobilním telefonem není potřeba mít aktivní data nebo připojení WiFi. Mobilní telefony s operačními systémy iOS nebo Android nabízí promyšlené placení přes Apple Pay a Google Pay a některé banky mají vlastní speciální aplikace. V aplikacích lze přidat i několik karet současně a libovolně přepínat podle toho, se kterou chce klient zrovna platit. (Alza.cz, 2020)

3.11.8 Spořicí účet

Spořicí účet je velmi významným produktem, který je úzce spjat s běžným osobním účtem. Spořicí účet nabízí klientovi zhodnotit peněžní prostředky výhodnou úrokovou sazbou. Je ideální k uložení peněz, které mohou sloužit jako rezerva. Peníze na spořicím účtu jsou ze zákona pojištěné až do výše 100 000 eur, nehrozí tedy ztráta finančních prostředků. Každá banka má jinak nastavené parametry, parametry spořicího účtu jsou výše úroků, typ úroku, podmíněnost zřízení běžného účtu a měna účtu. (banky.cz, 2021)

4 Vlastní práce

4.1 Úvod do bankovního prostředí v ČR

Bankovní sektor ČR

V roce 2019 bylo na bankovním trhu 49 bank, které disponovaly bankovní licencí. Z toho 4 velké banky, 5 středně velkých bank, 10 malých bank, 25 poboček zahraničních bank a 5 stavebních spořitelen. (Česká bankovní asociace, 2021b)

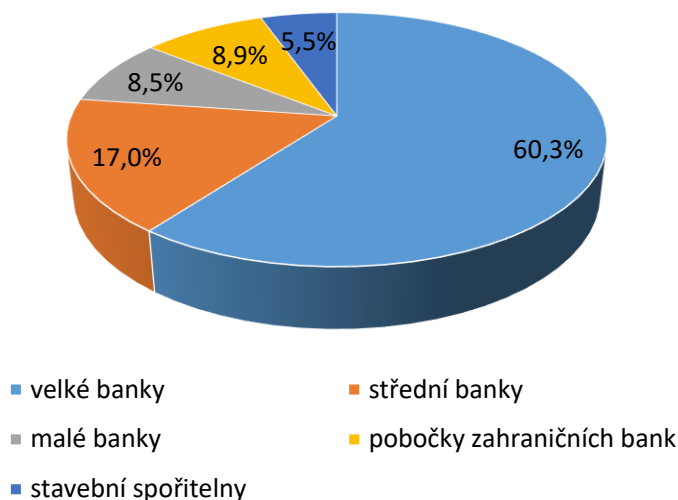
Od roku 2016 jsou za velké banky považovány banky s bilanční sumou větší než 10 % celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru. Za střední banky s bilanční sumou 2 až 10 % celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru a za malé banky s bilanční sumou menší než 2 % bankovního sektoru. (Ministerstvo financí České republiky, 2019)

Bankovní sektor zaznamenal stejně jako v předchozích letech i v roce 2019 růst, potvrzuje tak své dominantní postavení a stabilitu. Celkovou odolnost bankovního sektoru ovlivňuje zejména rostoucí míra kapitálové přiměřenosti, nadprůměrná ziskovost a vysoký podíl krytí klientských úvěrů vklady. Ukazatelem kapitálové přiměřenosti je takzvaný celkový kapitálový poměr, jehož průměrná hodnota v roce 2019 dosahovala 21,3 %. Velké banky vykazovaly hodnotu blízkou průměru 21,1 %, střední banky vykazovaly hodnotu nadprůměrnou 22,6 %, mírně podprůměrnou hodnotu vykazovaly malé banky s 20,4 % a stavební spořitelny 19,1 %. (Ministerstvo financí České republiky, 2019)

Celková bilanční suma bank včetně stavebních spořitelen ke konci roku 2019 činila téměř 7,6 bil Kč. Česká národní banka za rok 2019 vydala přehled, jak se jednotlivé banky podílely na celkové bilanční sumě bankovního sektoru. Jak je vidět na grafu č. 1 velké banky se podílejí na celkové bilanční sumě ze 60,3 %. Střední banky se na bilanční sumě podílejí ze 17 %. Relativně stejný podíl na bilanční sumě vykazují malé banky a pobočky zahraničních bank. Nejmenší podíl mají stavební spořitelny s 5,5 %. V tabulce číslo 2 jsou rozepsány podíly aktiv skupin bank na bilanční sumě bankovního sektoru. (Ministerstvo financí České republiky, 2019)

Graf 1: Aktiva skupin bank na bilanční sumě bankovního sektoru

AKTIVA SKUPIN BANK NA BILANČNÍ SUMĚ BANKOVNÍHO SEKTORU
(stav k 31.12.2019, podíl v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, (Česká národní banka, 2020a)

Tabulka 2: Aktiva skupin bank na bilanční sumě bankovního sektoru

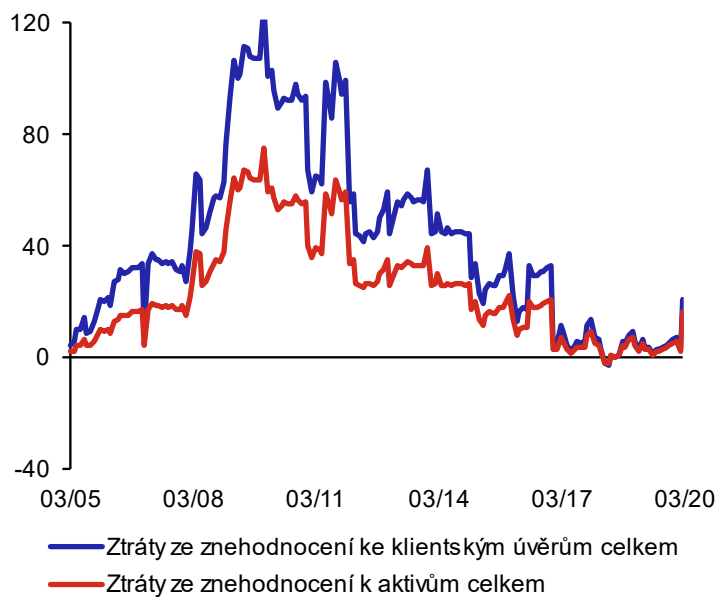
AKTIVA SKUPIN BANK NA BILANČNÍ SUMĚ BANKOVNÍHO SEKTORU (stav k 31.12.2019, v mil. Kč)	
BANKY CELKEM	7 547 222 Kč
z toho:	
Velké banky	4 547 920 Kč
Střední banky	1 280 346 Kč
Malé banky	639 143 Kč
Pobočky zahraničních bank	667 950 Kč
Stavební spořitelny	411 863 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (Česká národní banka, 2020a)

Zisk bankovní sektor zaznamenal na konci roku 2019 meziroční růst o více než 11 % a dosáhl historicky nejvyšší úrovně 91 mld. Kč. V prvním čtvrtletí roku 2020 se bankovní sektor začal potýkat s dopady koronavirové krize na ekonomiku a zisk meziročně klesl o 20,7 % na 14,5 mld. Kč. Primárním faktorem poklesu zisku byl zejména začínající nárůst ztrát ze znehodnocení a rostoucí trend nárůstu správních nákladů. Růst ztrát ze znehodnocení začal

v prvním čtvrtletí 2020, jak lze vidět z grafu č. 2. Tlak na pokles ziskovosti bude nadále vytvářet snížení měnověpolitické sazby, která se snížila od března do května roku 2020 z 2,25 % na 0,25 %. Toto se nejprve projeví poklesem úrokových výnosů z volné likvidity bank umístěné v ČNB a poté může vést rovněž k poklesu úrokových sazeb u nových úvěrů. (Česká národní banka, 2021b)

Graf 2: Ztráty ze znehodnocení aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, (Česká národní banka, 2021b)

4.2 Představení Raiffeisenbank a.s.

Raiffeisenbank a.s. (dále také jako RB a Raiffeisenbank) působí na českém trhu od roku 1993 a je pátou největší tuzemskou bankou podle celkových aktiv a zisku za rok 2019. Raiffeisenbank patří v České republice mezi úspěšně zavedené bankovní instituce, nabízí fyzickým a právnickým osobám, podnikatelům a firmám široké spektrum produktů a služeb. Jsou jimi osobní účty, firemní účty, úvěrové produkty, spořicí produkty a investiční produkty. Banka se rovněž zabývá poradenstvím pro firemní klientelu a velké korporace. (Raiffeisenbank, 2021b), RB je součástí skupiny Raiffeisen Bank International AG (RBI). Tato skupina patří mezi silnou a stabilní skupinu poskytovatelů služeb investičního a firemního bankovníctví v celé Evropě. Skupina RBI poskytuje služby přibližně 14,8 milionům klientů a její aktiva dosahují až 114,427 miliard eur. Za domácí trh považuje RBI region střední a východní Evropy. V České republice pod tuto skupinu spadá ještě

společnost Raiffeisen – Leasing s.r.o., Raiffeisen stavební spořitelna, Raiffeisen investiční společnost a UNIQA pojišťovna, a.s.. V následující tabulce číslo 3 jsou rozepsány základní údaje o Raiffeisenbank. (Raiffeisenbank, 2021b)

Tabulka 3: Základní informace o Raiffeisenbank a.s.

Základní informace o Raiffeisenbank a.s.	
Datum vzniku a zápisu	25. června 1993
Spisová značka	B 2051 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma	Raiffeisenbank a.s.
Sídlo	Praha 4, Hvězdova 1716/2b, PSČ 14078
Identifikační číslo	492 40 901
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	11 060 800 000 Kč, splaceno 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020)

Na českém trhu má RB přibližně 700 tisíc klientů viz tabulka číslo 4, pro které je k dispozici na 128 pobočkách. V roce 2019 zaměstnávala celkem 2966 zaměstnanců a provozovala 156 bankomatů. Z toho bylo 106 vkladových a z celkového počtu bylo 80 % bankomatů vybaveno bezkontaktní čtečkou karet. Bezkontaktní čtečka karet slouží klientům pro rychlejší, bezpečnější a pohodlnější přístup k výběru či vkladu na bankovní účet. Při použití bezkontaktní čtečky není potřeba vkládat kartu fyzicky do bankomatu, což má řadu výhod. Těmito výhodami kromě bezpečnosti je také to, že pokud klient zadá 3x špatně přístupový pin, karta mu nezůstane v bankomatu, ale může po určité době zkusit znovu zadat správný pin. Další výhodou je pohodlí, kdy lze ke čtečce přiložit i virtuální kartu v mobilním telefonu, bez nutnosti mít u sebe fyzicky debetní kartu. (Raiffeisenbank, 2021b)

Tabulka 4: Raiffeisenbank a.s. za rok 2019

Raiffeisenbank a.s. za rok 2019	
Počet zaměstnanců	2 966
Počet poboček	128
Počet bankomatů	156
Počet klientů (přibližný počet)	700 000

Zdroj: Vlastní zpracování, (Raiffeisenbank, 2021b), (Bureš, 2020)

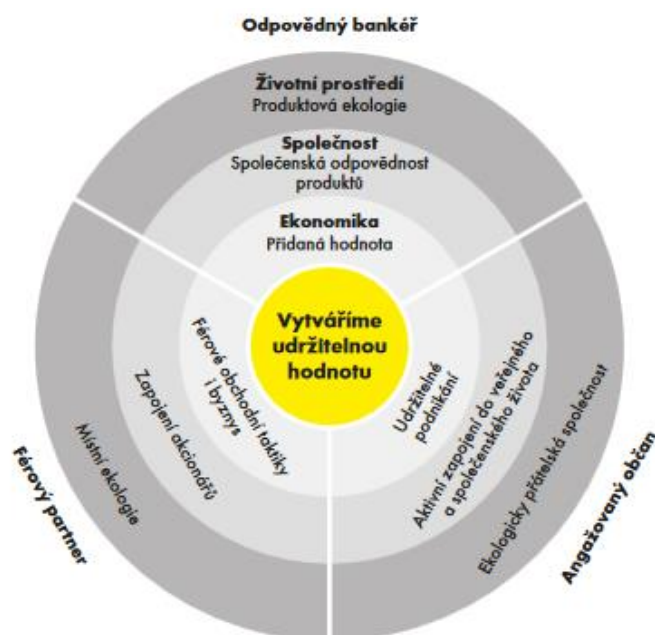
4.2.1 Strategie Raiffeisenbank a.s.

Stejně jako pro každou jinou firmu je i pro banky důležité zvolit si správnou strategii, protože právě s její pomocí stanoví své síle a postupy k jejich dosažení. Raiffeisenbank chce prostřednictvím růstové strategie posilovat svou pozici na tuzemském trhu. Chce být bankou poskytující komplexní, kvalitní a precizní bankovní služby s důrazem na profesionální přístup jak ke klientům, tak k jejich penězům. Nadále chce zlepšovat zákaznickou zkušenost a zvýšit klientskou spokojenost, kterou měří pomocí indexu NPS („*Net promoter score*“). Daný index se zjišťuje tak, že klienti banky vyjařují svoji spokojenost a pravděpodobnost doporučení na stupnici bodů od 0 do 10. Konečná hodnota indexu NPS je pak výsledkem výpočtu, kdy se odečte procentuální zastoupení propagátorů od procentuálního zastoupení kritiků. (Raiffeisenbank, 2021b)

Banka chce dále investovat do digitalizace, rozvoje IT systémů a vylepšovat mobilní a internetové bankovníctví. V oblasti lidských zdrojů chce být banka perspektivním a atraktivním zaměstnavatelem, který bude svým zaměstnancům nejen umožňovat kariérní růst a zlepšovat atmosféru ve firmě, ale také nabízet řadu benefitů od poskytování příspěvků na stravování a sport přes jazykové kurzy až po osobní ohodnocení dle pracovních výkonů. (Raiffeisenbank, 2021b)

Další z priorit pro banku je udržovat transparentní přístup, opřený o skupinový etický kodex. Tyto priority naplňuje odpovědným přístupem k financím svých klientů, transparentními veřenými zakázkami a zvýšenou podporou udržitelného rozvoje. Na následujícím obrázku číslo 3 je znázorněna vizualizace strategie RB. (Raiffeisenbank, 2021b)

Obrázek 3: Vizualizace strategie Raiffeisenbank a.s.



Zdroj: (Raiffeisenbank, 2021b)

Naplnování strategie rok 2019

Hlavním úspěchem v souladu se strategií je vítězství Raiffeisenbank v soutěži Hospodářských novin „Klientsky nejpřívětivější banka roku“. Toto ocenění banka získala již po páté v řadě. Díky tomuto ocenění získává v očích svých zákazníků lepší image a tím zvyšuje šance na získání nových a udržení si stávajících klientů. (Raiffeisenbank, 2021b)

Co se týče digitalizace Raiffeisenbank v roce 2019 spustila platby mobilním telefonem pomocí RaiPay pro operační systém Android a Apple Pay pro iOS. Do mobilního bankovníctví přidala řadu novinek, například zobrazení pinů k debetní či kreditní kartě, možnost aktivace kreditní karty, možnost pojmenování produktů, biometrické přihlašování a potvrzení transakcí pomocí otisku prstu či tváře. Dále nastavení hlavní stránky podle vlastních preferencí a zvýšila bezpečnost aplikace proti škodlivému softwaru. Neustálé vylepšování a zvyšování zabezpečení je nezbytné pro všechny klienty využívající mobilní bankovníctví, které v roce 2019 používalo přibližně 220 tisíc klientů. (Raiffeisenbank, 2021b)

Z neobchodních činností Raiffeisenbank spustila projekt „bankéři do škol“. Tento projekt se zaměřoval v rámci programů občanské odpovědnosti na předávání zkušeností a znalostí z oblastí finanční gramotnosti a kybernetické bezpečnosti žákům na středních školách. O této problematice docházelo do škol předávat své znalosti 22 zkušených bankéřů. Pro studenty vysokých škol pak banka nabízí dvouletý mentorský program, ve kterém se studenti pod dohledem mentora učí odborné práci v bance. (Raiffeisenbank, 2021b)

V rámci udržování dobrých mezilidských vztahů banka svým zaměstnancům nabízí studijní volno nad rámec dovolené a umožňuje čerpat benefity pro vzdělávání. Vzdělání svých zaměstnanců banka rozšiřuje rovněž interně v rámci školících center. Dále také banka nabízí pro své zaměstnance v Praze možnost využít firemní školky pro své děti. V rámci sociální oblasti je banka podporovatelem nadace Dobrý anděl, na který přispěla v roce 2019 přes 1 000 000 Kč. (Raiffeisenbank, 2021b)

Akvizice v rámci Raiffeisenbank a.s.

Banka svůj cíl, kterým je tržní růst a ambice získat silnější pozici na trhu naplňuje také pomocí akvizic. Důležitým milníkem v historii Raiffeisenbank bylo sloučení se s společností eBanka, a.s., eBanka zanikla a její jmění včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přešlo na Raiffeisenbank jakožto nástupnickou společnost. Dále v roce 2016 Raiffeisenbank uzavřela s EVO Payments International s.r.o. rámcovou smlouvu o prodeji části svých závodů v rámci strategického partnerství, za účelem zkvalitnění platebních metod pro své klienty. EVO Payments International s.r.o. jako kupující nabyla část obchodního závodu Raiffeisenbank tvořícího v rámci banky samostatnou pobočku, zaměřenou na akceptaci platebních karet obchodníky, zahrnující provedení a zúčtování plateb za zboží a služby a proplacení transakcí provedených platebními kartami. Dalším velkým pokrokem byla v roce 2016 koupě části závodu CITIBANK EUROPE PLC, konkrétněji jejího retailového bankovníctví. Poté ještě v roce 2017 Raiffeisenbank koupila část závodu společnosti ZUNO BANK AG. Jako nejnovější akvizici uskutečněnou v roce 2021 Raiffeisenbank finalizuje 100 % odkup akcií EQUA BANK. Mezi nejnovější události se řadí také dohoda podepsaná v roce 2021 mezi Raiffeisenbank a ING. Společnost ING ukončuje všechny své aktivity spojené s osobním bankovníctvím v České republice a uzavřela s Raiffeisenbank exkluzivní spolupráci pro přechod klientů od ING k Raiffeisenbank. (or.justice.cz, 2021) (peníze.cz), (Raiffeisenbank, 2021d)

4.2.2 Ekonomické ukazatele banky za rok 2019

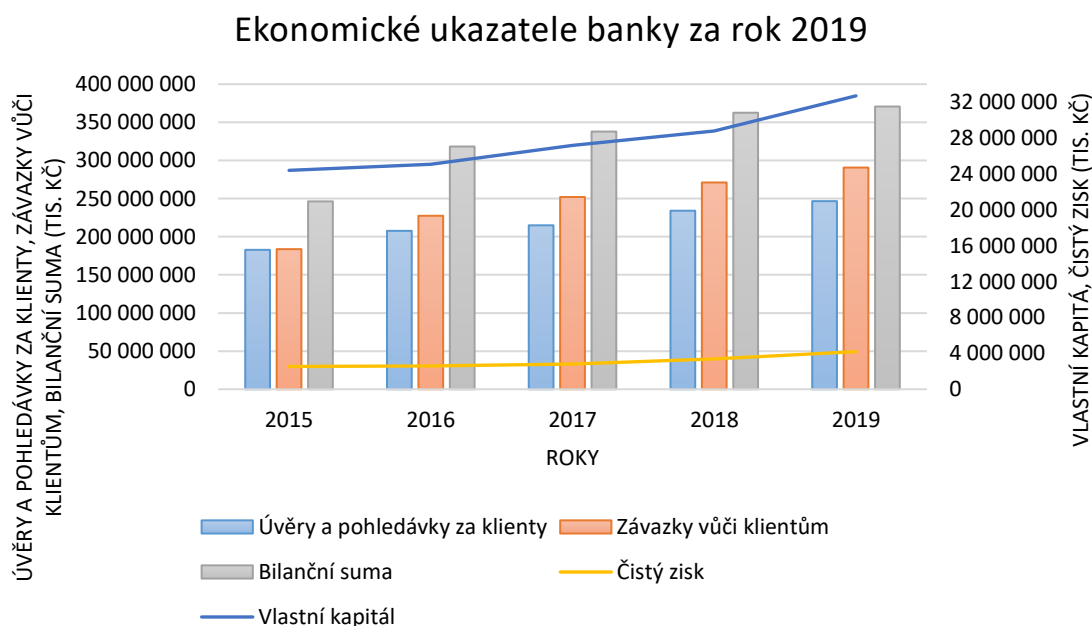
Ekonomické ukazatele patří mezi důležitá data pro hodnocení hospodaření banky. Za základní ekonomické ukazatele lze považovat například úvěry a pohledávky za klienty, závazky vůči klientům, bilanční sumu, vlastní kapitál nebo čistý zisk. V následující tabulce číslo 5 jsou podrobně rozepsány hodnoty jednotlivých ukazatelů a jak se mění od roku 2015 do roku 2019. Pro lepší představu jsou následně ukazatele zobrazeny v grafu číslo 3.

Tabulka 5: Ekonomické ukazatele banky za rok 2019

Ekonomické ukazatele banky za rok 2019 (v tis. Kč)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Úvěry a pohledávky za klienty	182 790 328	207 686 359	214 944 301	234 091 842	246 644 197
Závazky vůči klientům	183 704 256	227 462 765	252 076 227	271 118 509	290 690 817
Bilanční suma	246 325 030	318 278 079	337 874 148	362 563 907	370 714 816
Vlastní kapitál	24 395 816	25 082 887	27 186 990	28 782 198	32 702 936
Čistý zisk	2 538 362	2 604 336	2 824 658	3 364 971	4 187 741

Zdroj: (Raiffeisenbank, 2021b)

Graf 3: Ekonomické ukazatele banky za rok 2019



Zdroj: (Raiffeisenbank, 2021b)

Jak lze vidět z grafu číslo 3, všechny hodnoty jednotlivých ukazatelů od roku 2015 do roku 2019 rostly. Největší meziroční nárůsty u všech zobrazených ukazatelů se nachází mezi lety 2015 a 2016, další roky byl meziroční růst pomalejší. V roce 2015 dosahovaly závazky vůči klientům a úvěry a pohledávky za klienty téměř stejných hodnot. Nárůst bilanční sumy od 2016 byl zapříčiněn již zmíněnými akvizicemi se CITIBANK a ZUNOBANK, ostatní nárůsty úvěrů a pohledávek za klienty a závazků vůči klientům jsou pak výsledkem přirozeného organického růstu.

4.3 STEP Analýza

V kapitole zabývající se STEP analýzou bude popsáno vnější prostředí, které ovlivňuje jak samotnou Raiffeisenbank, tak i celé bankovní prostředí. STEP analýza se bude skládat z určení a popisu sociálně kulturních, technicko-technologických, ekonomických a politicko-legislativních faktorů.

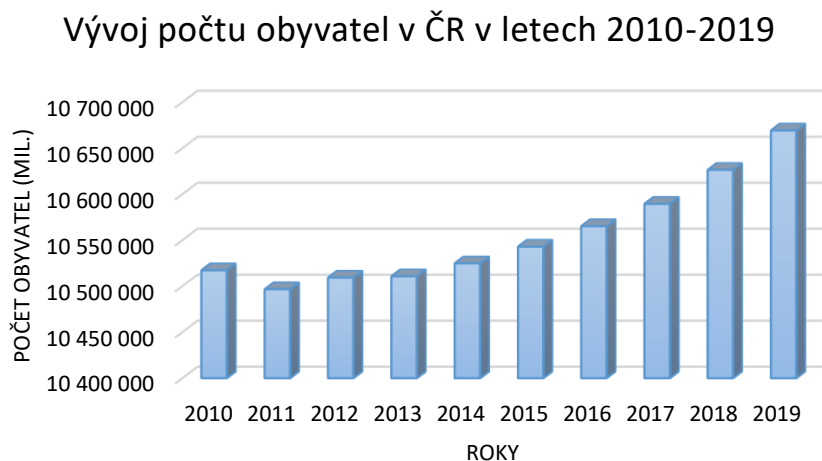
4.3.1 Sociálně kulturní faktory

Sociálně kulturní faktory mají vliv na nákupní chování zákazníků, které zejména závisí na demografickém vývoji populace, kam patří především vývoj počtu obyvatel, vývoj populace a úroveň vzdělání.

Vývoj počtu obyvatel

Pro banku jsou nejdůležitější její zákazníci, kteří využívají nabízených produktů a přinášejí tím bance zisky potřebné pro její fungování. Je proto důležité sledovat vývoj počtu obyvatelstva. Nárůst počtu obyvatel v České republice znamená pro banku nárůst

Graf 4: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2010-2019



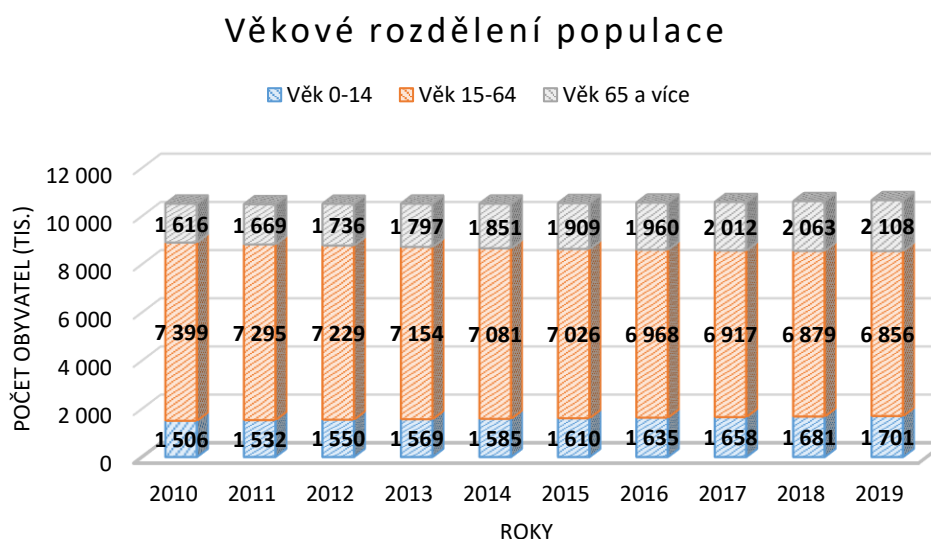
Zdroj: (Český statistický úřad, 2021g)

potenciálních zákazníků. Na grafu č. 4 je znázorněn vývoj počtu obyvatelstva v České republice mezi roky 2010-2019. Až na pokles obyvatel v roce 2011, kdy počet obyvatel klesl z 10 517 tisíc (v roce 2010) na 10 496 tisíc, se počet obyvatel dále zvyšoval. V roce 2019 byl počet obyvatel v České republice 10 669 tisíc.

Vývoj věkové struktury populace

Rozdělení obyvatel v rámci věkové struktury je důležitým ukazatelem pro banky, jelikož na základě těchto údajů mohou občanům nabídnout a přizpůsobit nabídku svých produktů. Z grafu č. 5 je zřejmé, že počet obyvatel v kategorii ve věku 0-14 stále roste. Oproti tomu počet obyvatel ve věku 15-64 let postupně klesá, jejich počet se od roku 2010 do roku 2019 snížil o více než 7 %. Právě tato věková skupina je pro banky nejdůležitější. Stejný trend jako skupina obyvatel ve věku 0-14 let vykazuje kategorie obyvatel starších 65 let, kdy meziroční nárůst v posledních letech činil přibližně 2,5 %. Tato kategorie obyvatel pro banky není příliš zajímavá, vzhledem k současným finančním zvyklostem obyvatel starších 65 let, kteří z určité části dávají přednost hotovosti před platebními kartami a také nemají příliš potřebu pořizovat si nové bankovní produkty.

Graf 5: Věkové rozdělení populace



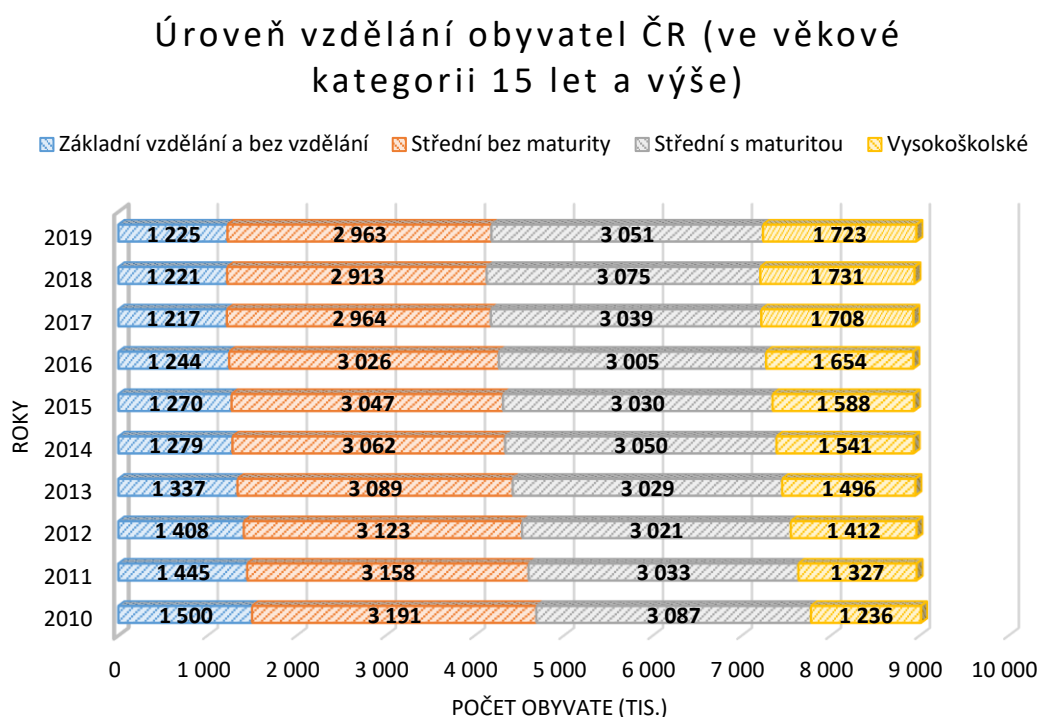
Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021i)

Úroveň vzdělání obyvatel

Úroveň vzdělání obyvatel je velmi důležitá z několika hledisek. První hlediskem je, že se vzdělaným obyvatelstvem roste hospodářská prosperita národa, celá společnost má lepší předpoklady pro budoucí rozvoj a inovační růst. Vzdělané obyvatelstvo využívá svých získaných schopností a aktivně se podílí na tvorbě HDP. Dalším hlediskem je, že vzdělaný člověk bude chtít zhodnotit své peníze a efektivně s nimi nakládat a banka mu k tomu poskytne potřebné produkty.

Od roku 2010 do roku 2018 stále klesá počet obyvatel bez základního a se základním vzděláním. Naopak roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel České republiky. Klesající tendenci má i úroveň středního vzdělání bez maturity. Střední vzdělání s maturitou vykazuje kolísavé tendence. V následujícím grafu č. 6 jsou znázorněny počty obyvatel v tisících podle dosaženého vzdělání za roky 2010 až 2019 v kategorii 15 let a výše.

Graf 6: Úroveň vzdělání obyvatel ČR (ve věkové kategorii 15 let a výše)



Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021i)

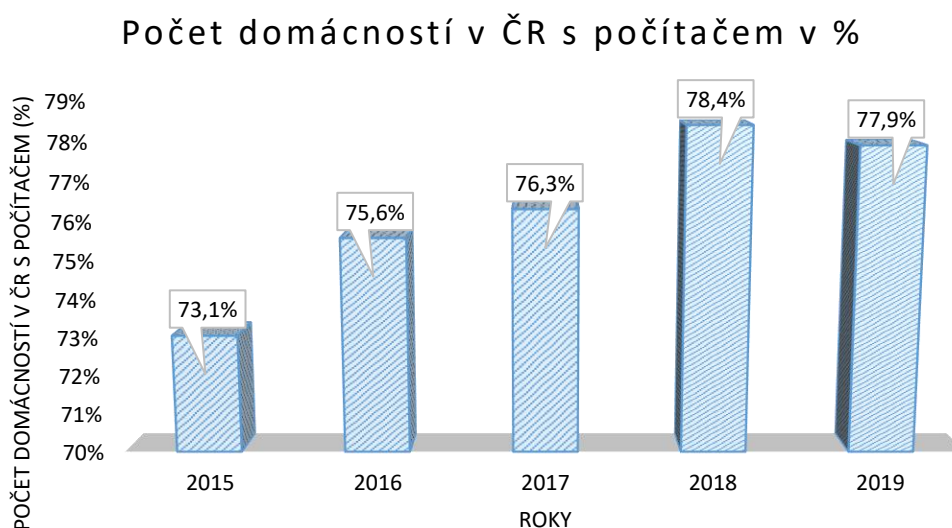
4.3.2 Technicko-technologické faktory

Z technicko-technologických faktorů jsou pro bankovníctví nejdůležitější informace o celkovém stavu ICT, softwarovém vybavení, jak se ICT vyvíjí a jak jsou využívány. Je to myšleno jednak v rámci využití v samotných bankách, ale také ve všech ostatních firmách. Firmy a veřejná správa investovaly v roce 2019 do ICT vybavení a softwaru 245 miliard Kč, přičemž investice do softwarů a databází tvořily dvě třetiny z celkových investic. (Český statistický úřad, 2021e)

Pro banky jsou investice do ICT technologií a softwarů velmi důležité, jelikož moderní technologie umožňují rychlejší zpracování transakcí a požadavků klientů. Rovněž také umožňují rychlejší a efektivnější komunikaci mezi bankou a klientem. V současné době může klient vyřídit téměř všechny své požadavky přes počítač nebo mobilní telefon. Tím dochází k úspoře nákladů jak pro klienty, tak pro banku.

Vlastnictví počítače či jiného obdobného zařízení je dnes bráno téměř jako standard, bez kterého se většina z lidí v běžném životě neobejde. Jak můžeme vidět v grafu č. 7 počítač vlastnilo v roce 2019 téměř 80 % domácností. Od roku 2015 se každým rokem až do roku 2018 počet domácností vlastnící počítač zvyšoval.

Graf 7: Počet domácností v ČR s počítačem

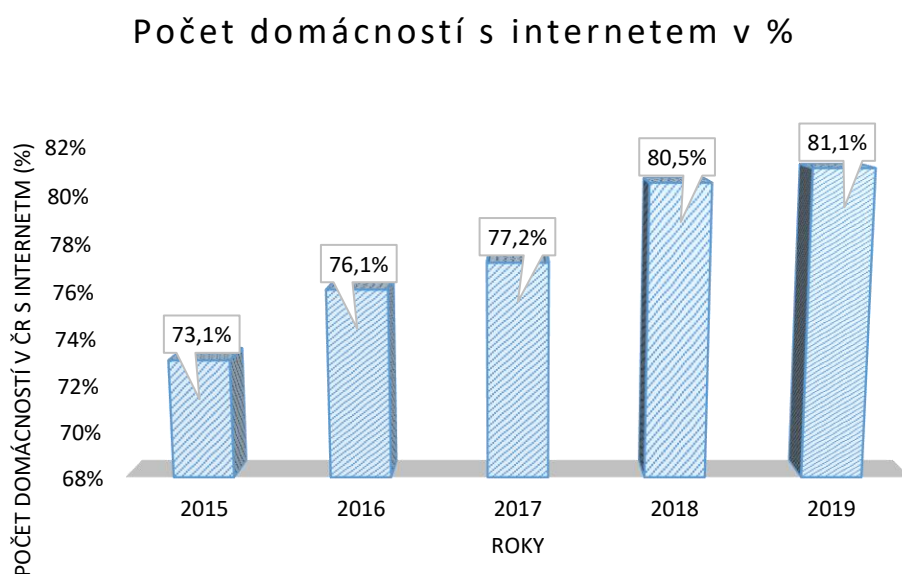


Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021b)

Podobnou tendenci vývoje jako počet domácností s počítačem zažívá také počet domácností s připojením k internetu, který se od roku 2015 stále zvyšuje. Bez připojení

k internetu má totiž počítač pro jeho uživatele mnohem menší význam. Růst je znázorněn v grafu č. 8, kdy se od roku 2015 do roku 2019 navýšil počet domácností využívající internet přibližně o 8 %. V roce 2019 využívalo internet 81,1 % domácností, lze v tom spatřovat vzájemnou korelaci s rostoucím počtem domácností s počítačem. Drobný nesoulad mezi počtem domácností využívající počítač a internet může být dán například tím, že určité domácnosti mají připojení k internetu, ale využívají doma pouze chytrý telefon či tablet.

Graf 8: Počet domácností v ČR s počítačem

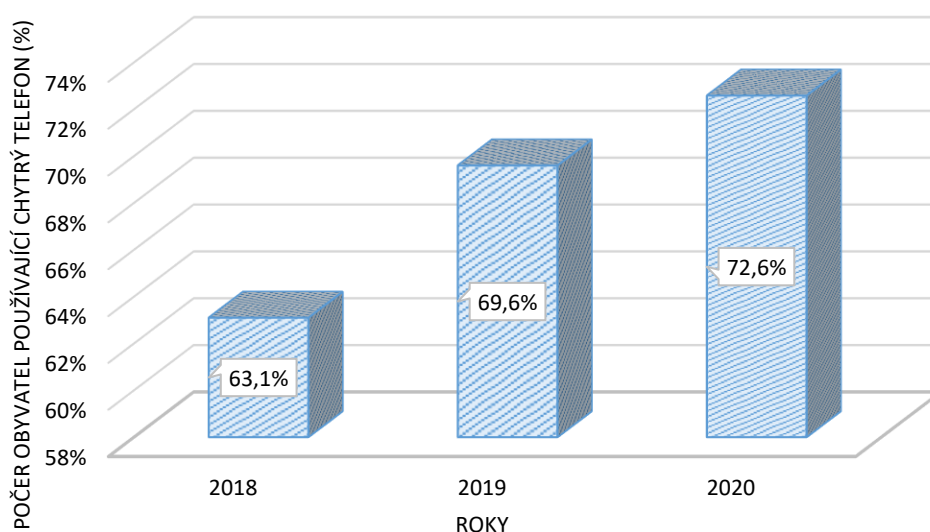


Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021c)

S rozvojem technologií se zvyšuje dostupnost chytrých telefonů a tím i počet obyvatel kteří je využívají. Na základě dat z Českého statistického úřadu lze vidět v grafu č. 9 rostoucí trend v používání chytrých telefonů. Od roku 2018 se zvýšil počet osob používající chytrý telefon přibližně o 10 %. V roce 2020 používalo chytrý telefon již 72,6 % osob. Moderní chytré telefony mohou již z velké části nahradit počítače či notebooky. S rychle rostoucím vývojem aplikací pro mobilní bankovníctví jsou chytré telefony ideálním prostředkem pro využívání, sjednávání a kontrolu jednotlivých bankovních produktů bez nutnosti vlastnit počítač či navštívit osobně pobočku banky.

Graf 9: Počet obyvatel používajících chytrý telefon

Počet obyvatel používajících chytrý telefon

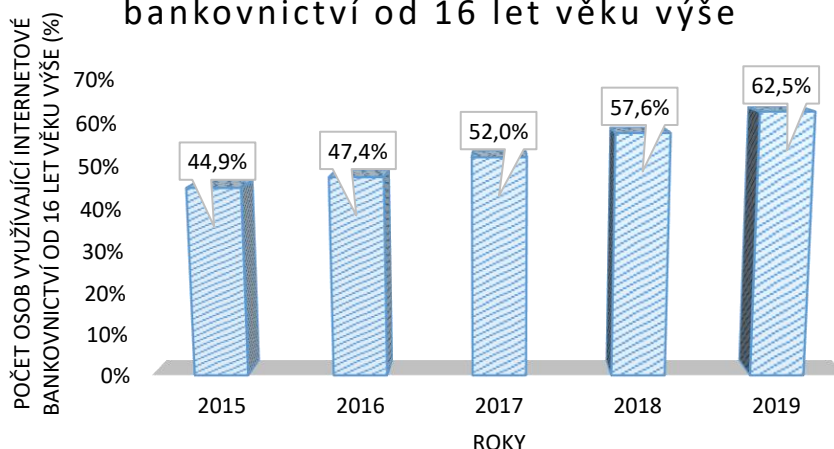


Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021a)

S narůstajícím počtem domácností vlastníci počítač a osob používajících chytrý telefon souvisí také růst počtu osob v České republice, kteří využívají internetové bankovníctví. Od roku 2015 do roku 2019 využití internetového bankovníctví vykazuje rostoucí tendence viz graf 10. V roce 2019 využívalo internetové bankovníctví přibližně 62,5 % osob, zbylých 37,5 % procent osob stále upřednostňovalo vyřízení svých požadavků osobně na pobočkách bank.

Graf 10: Počet osob využívající internetové bankovníctví od 16 let věku výše

Počet osob využívající internetové bankovníctví od 16 let věku výše



Zdroj: Vlastní zpracování, (Český statistický úřad, 2021d)

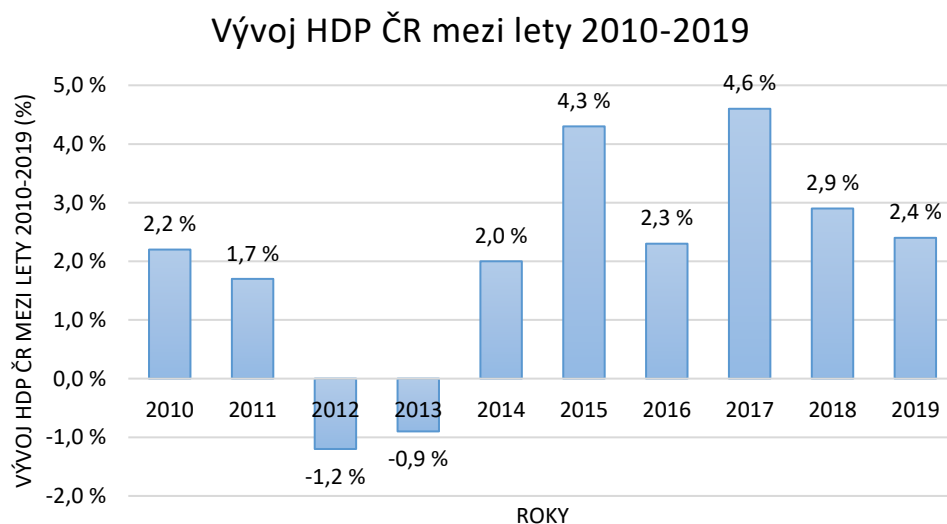
4.3.3 Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory se řadí hrubý domácí produkt (HDP), který sleduje hospodářský potenciál země a míra inflace vyjadřující růst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. V bankovním sektoru je velmi důležité sledovat výši úrokových sazeb stanovovaných ČNB, která pomocí jejich snižování či zvyšování provádí monetární politiku. Důležitým ekonomickým faktorem je také vývoj devizových kurzů. Všechny vyjmenované faktory mají podstatný vliv na ekonomickou situaci celého státu a firem v něm působících.

Hrubý domácí produkt

Vyjadřuje celkovou sumu hodnot všech statků a služeb vytvořených za určité časové období, obvykle jeden rok. V grafu č. 11 je zobrazen meziroční procentuální vývoj reálného HDP od roku 2010 do roku 2019. Největší propad zaznamenala ekonomika v roce 2012, ve kterém oproti roku 2011 kleslo HDP o 1,2 %. Na tomto propadu měly nejvyšší podíl výdaje domácností, které se v tomto roce výrazně snížily. V roce 2013 se za přispění úspěchu zahraničního obchodu a výdajů vládního sektoru snížil propad na 0,9 %. Nejvyšší růst HDP 4,6 % zaznamenala česká ekonomika v roce 2017, HDP v tomto roce byl podpořen zejména domácí poptávkou. (Michovska, 2013), (Český statistický úřad, 2021h)

Graf 11: Vývoj HDP mezi lety 2010-2019

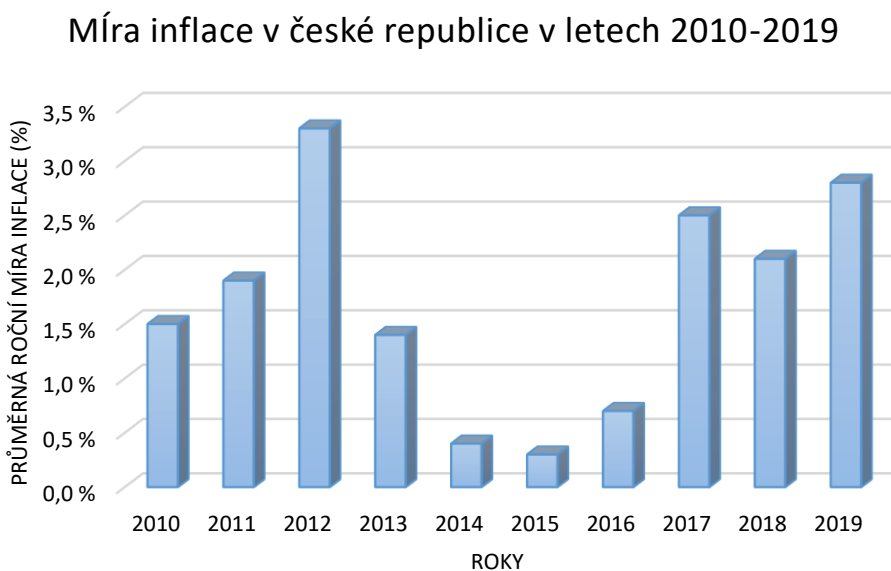


Zdroj: Vlastní zpracování, (kurzycz, 2021)

Míra inflace

V grafu č. 12 je zobrazena míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen od roku 2010 do 2019. Vysoká inflace vzniká růstem peněžní zásoby v ekonomice. Oproti tomu nízká inflace souvisí kromě snížení peněžní zásoby také s kolísáním poptávky a nabídky. Inflace je pro bankovní sektor důležitým ukazatelem pro stanovení výše úroků k běžným účtům, spořicími účtům, úvěrům a hypotékám. Nejvyšší inflace byla v letech 2012 a 2015. Důvodem stálého zvyšování míry inflace je podle Českého statistického úřadu růst cen bydlení, potravin, nealkoholických nápojů a růst cen stravování a ubytování. (Český statistický úřad, 2021f)

Graf 12: Míra inflace v České republice v letech 2010-2019

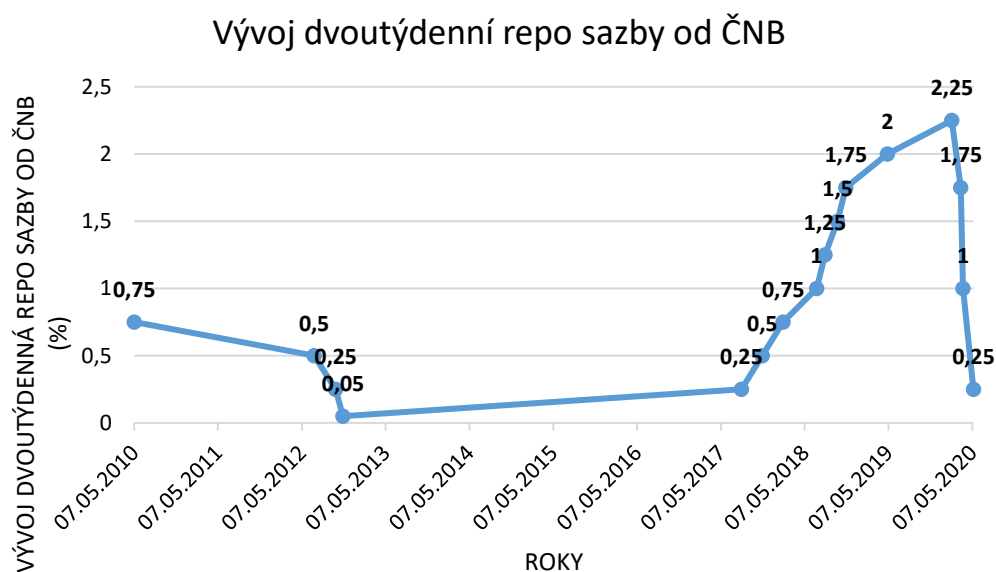


Zdroj: (Český statistický úřad, 2021f)

Vývoj dvoutýdenní repo sazby od ČNB

Základním nástrojem měnové politiky ČNB jsou repo operace, a s tím související dvoutýdenní repo sazba. ČNB stahuje od komerčních bank volné peníze, za které jim poskytne cenné papíry se splatností 14 dní. V grafu č. 13 je znázorněn vývoj repo sazeb od roku 2010 do roku 2020. V roce 2020 se repo sazba ČNB snížila na 0,25 %, a to zejména v důsledku pandemie COVID 19. ČNB snížila sazby, aby podpořila českou ekonomiku.

Graf 13: Vývoj dvouleté repo sazby od ČNB

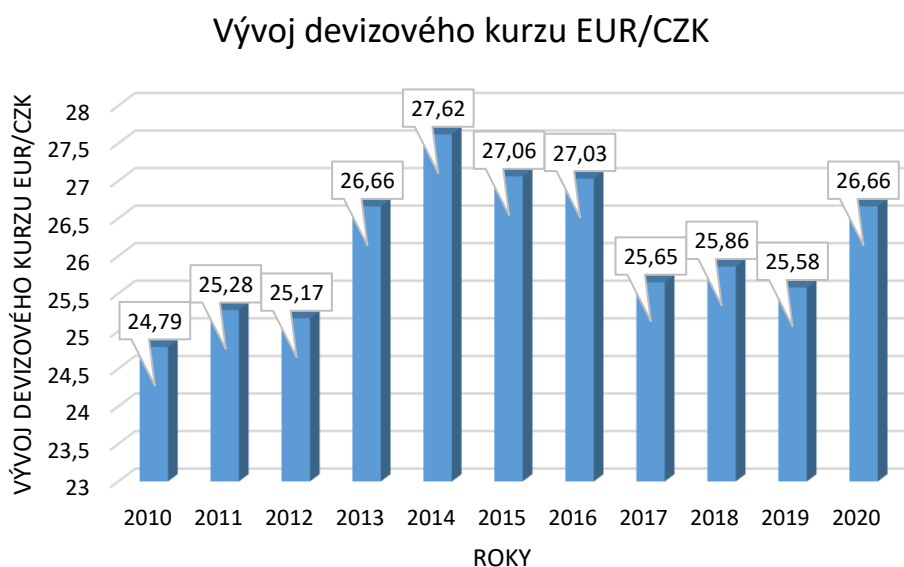


Zdroj: (Česká národní banka, 2021c)

Vývoj devizového kurzu EUR/CZK

Vývoj devizového kurzu je důležitým faktorem pro zahraniční obchod, kurz EUR/CZK je pak nejdůležitější pro obchodování se zeměmi Evropské unie. Hodnota kurzu ovlivňuje cenu produkce firem v zahraničí a cenu zboží, které Česká republika vyváží do zahraničí. Kurz ovlivňuje také mnoho bankovních transakcí a obchodů s cennými papíry. V grafu č. 14 je znázorněn vývoj kurzu EUR/CZK od roku 2010 do 2020 v měsících říjen–listopad. Za sledované období byla koruna nejslabší v roce 2014, kdy dosahovala hodnoty 27,62 za 1 euro.

Graf 14: Vývoj devizového kurzu EUR/CZK



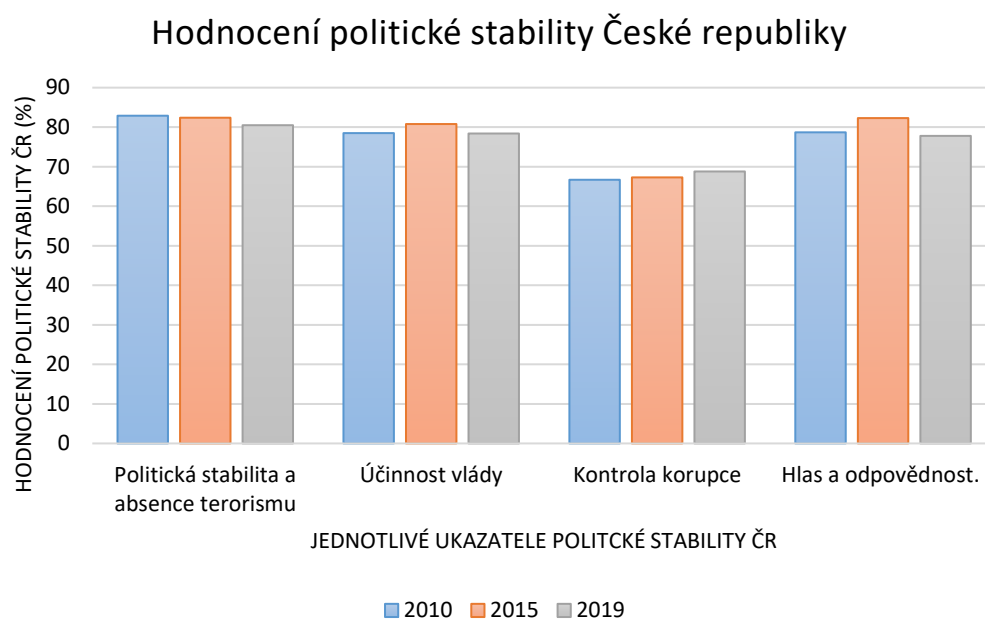
Zdroj: (Česká národní banka, 2021d)

4.3.4 Politicko-legislativní faktory

Vlivy politicko-legislativního charakteru se týkají především politické stability České republiky, vývoje korupce a legislativní regulace.

V grafu č. 15 je znázorněn procentuální vývoj politické stability České republiky dle výzkumů The World Bank Group v letech 2010, 2015 a 2019. Zvolenými ukazateli jsou politická stabilita a absence terorismu, účinnost vlády, kontrola korupce a hlas a odpovědnost. O 1,5procentního bodu se v roce 2019 oproti roku 2015 zvýšila pouze kontrola korupce. V ostatních ohledech se situace mírně zhoršila.

Graf 15: Hodnocení politické stability České republiky



Zdroj: (The world bank, 2020)

Legislativní rámec

Pro banky je důležité dodržovat zejména zákon č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů a dalšími souvisejícími zákony. Dalším zákonem, kterým se musí banky řídit je zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance ve znění pozdějších předpisů a dalšími souvisejícími zákony. Dále pak zákon č. 300/2016 Sb., o centrální evidenci účtů. V oblasti platebního styku se musí řídit zákonem Zákon č. 370/2017 Sb., o platebním styku. (Česká národní banka, 2021h)

Dále jsou pro banky důležité vydávané směrnice a nařízení v rámci Evropské unie, například směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/36/EU o přístupu k činnosti úvěrových institucí a obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky nebo směrnice 2014/65/EU o trzích finančních nástrojů a o změně směrnic 2002/92/ES a 2011/61/EU; do zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, transponováno zákonem č. 204/2017 Sb. (Česká národní banka, 2021h)

4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil, patří mezi základní a nejpodstatnější metody zjišťování konkurenčního postavení zkoumané společnosti na daném trhu. V analýze bude popsáno pět sil působících na Raiffeisenbank, které mají vliv na její konkurenční postavení.

4.4.1 Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů

V České republice působí na bankovním trhu dohromady několik desítek různě velkých bank, které nabízejí velice podobné či stejné produkty. Nejvíce ovlivňují bankovní trh velké dominující banky, jejichž aktiva jsou ve vlastnictví zahraničních skupin. Ty se zaměřují na široké spektrum zákazníků od fyzických osob, přes právnické osoby až po municipality a nabízejí jim nejrůznější služby a produkty. Nezaostávají ale ani malé a střední banky, které zajímají především specifické požadavky klientů. Konkurenční výhodu oproti velkým bankám si získávají především poskytováním účtů bez poplatků a služeb šitých na míru. Nabídku substitutů také ovlivňují specializované bankovní instituce, které se zaměřují na určité segmenty bankovníctví jsou to například hypoteční banky nebo spořitelny.

Další skupinou, která konkuruje nabídkou substitučních produktů jsou nebankovní finanční instituce. Ty se zaměřují nejčastěji na úvěrové produkty pro fyzické případně právnické osoby. Nebankovní instituce také nabízejí nejrůznější pojišťovací a investiční produkty. Produkty lze sjednat rychleji, administrativně nenáročně a bez přísných podmínek pro dokládání bonity jako je tomu u velkých bankovních institucí. Mezi nebankovní finanční instituce lze zařadit například společnosti jako je Zonky s.r.o., Cofidis s.r.o. a další. Substituty v podobě kreditních karet či půjček nabízejí také některé obchodní řetězce jako je například Tesco Stores ČR a.s.

Konkurenční sílu pramenící z hrozby substitutů lze hodnotit jako relativně významnou. V současné době jsou nabízeny zákazníkům téměř totožné produkty, které se od sebe odlišují ve většině případů jen výší poplatků a kvalitou zákaznického servisu.

Raiffeisenbank posiluje svou konkurenční sílu tak, že snižuje ceny svých bankovních produktů. V roce 2020 nabízela Raiffeisenbank eKonto Smart, jehož vedení bylo při aktivním využívání zdarma. Při nesplnění podmínky aktivního využívání stál tento účet

49 Kč měsíčně. V rámci snižování cen uvedla od 1.9.2020 Raiffeisenbank takzvaný Chytrý účet, jehož vedení je zdarma bez podmínek. (Raiffeisenbank, 2021a)

Raiffeisenbank nabízí mimo tradičních bankovních produktů také produkty investičního bankovníctví, pojišťovnictví a finanční poradenství. V rámci retailového bankovníctví nabízí nejrůznější úvěry a vklady na spořicí účty s výhodnou úrokovou sazbou. Příkladem bylo uvedení kampaně v roce 2019 na spořicí účet se sazbou 3 % pro nové klienty. (Raiffeisenbank, 2021b)

V současné době je nabízeno na bankovním trhu značné množství substitutů. Do budoucna se mohou na bankovním trhu objevovat nové substituty a růst tak konkurence v oblasti substitutů. Je to dáno především rozvojem malých bank, které v budoucnu mohou rozšiřovat portfolio svých produktů, a tím do určité míry ohrozit stávající velké a zavedené banky.

4.4.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových potenciálních konkurentů do odvětví ovlivňuje zejména nabídku, která by mohla převažovat poptávku. Stávající banky by byly nuceny snižovat své ceny a došlo by ke snížení ziskovosti celého odvětví. V současné době je bankovní trh téměř nasycen. Konkurenční rivalita je vysoká, ale primární bariéra vstupu do odvětví pro nové konkurenty se skrývá především v kapitálové náročnosti a v legislativních podmínkách, které je pro vstup nutné splnit.

Tabulka č. 6 ukazuje, jak se měnila v posledních letech přímá konkurence na bankovním trhu. Od roku 2010 do roku 2019 se výrazně nezvýšil počet bank v České republice. Nejvyšší přírůstek nových bank do odvětví byl zaznamenán v roce 2018, kdy přibýly čtyři nové pobočky zahraničních bank.

Tabulka 6: Počet subjektů na bankovním trhu v letech 2010-2019

Počet subjektů na bankovním trhu v letech 2010-2019										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banky	41	44	43	44	45	46	45	46	50	49
Z toho pobočky zahraničních bank	19	21	20	21	22	23	23	23	27	25
Z toho stavební spořitelny	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Družstevní záložny	14	14	13	12	11	11	11	10	10	9

Zdroj: Vlastní zpracování, (Ministerstvo financí České republiky, 2019)

Legislativní opatření

Činnost bank podléhá zákonu č. 21/1992 Sb., o bankách, pro vykonávání činnosti musí mít banka bankovní licenci, kterou uděluje Česká národní banka (ČNB). ČNB vydává opatření a vyhlášky, které stanovují povinná pravidla pro podnikání na bankovním trhu a závazné podmínky pro nově vstupující subjekty. Posuzování žádosti o vydání bankovní licence ze strany České národní banky trvá 6 měsíců a je zkoumána například finanční síla, strategický záměr, způsobilost akcionářů, reálnost ekonomických kalkulací o budoucí likviditě a rentabilitě a technické a organizační předpoklady.

Po vstupu České republiky do Evropské unie mohou subjekty žádat o jednotnou licenci, která umožňuje rozšířit podnikání bank na území jiného státu evropské unie bez nutnosti žádat o licenci daného státu. Banka pak může provádět činnost na území jiného státu ojediněle nebo založením pobočky. (Česká národní banka, 2021e)

Kapitálová náročnost při vstupu na trh

Subjekt, který chce vstoupit na bankovní trh v České Republice, musí kromě získání licence od ČNB, být zapsán v obchodním rejstříku jako akciová společnost a složit základní kapitál ve výši 500 milionů Kč. Při vstupu na trh bude muset nový subjekt investovat do hmotného majetku například do budovy centrály a poboček, které jsou pro banku významným distribučním kanálem. S centrálou a pobočkami úzce souvisí investice do lidského kapitálu, najímání kvalifikovaných pracovníků a jejich další vzdělávání. Dále do webových stránek, které slouží k prezentaci produktů, do výzkumu a vývoje a informačních systémů. (Česká národní banka, 2021e)

Diferenciace produktu

Na bankovním trhu působí banky, které mají vybudované image a jsou na trhu již mnoho let. Nabízí širokou škálu produktů, které neustále přizpůsobují svým zákazníkům, mají své zavedené značky a jsou v povědomí široké veřejnosti. Nový subjekt na trhu by musel značně investovat do vytváření značky, aby přesvědčil potenciální zákazníky opustit stávající banku. Dále by musel nabídnout zásadní zlepšení ceny nebo kvality produktů.

Na základě hodnocení možnosti vstupu potenciálních konkurentů lze konstatovat, že v současné době není riziko vstupu nových konkurentů příliš vysoké. Je to dáno primárně

velice vysokou kapitálovou náročností vstupu na bankovní trh a potřebou splnit relativně přísné podmínky pro udělení licence Českou národní bankou.

4.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli na bankovním trhu jsou především klienti jednotlivých bank, ti mají pro banky největší význam a závisí na nich ziskovost bank. V současné době může klient banky odejít ke konkurenci velice snadno. Díky kodexu mobility se klientovi při zrušení účtu převedou do nové banky veškeré finanční prostředky, platební příkazy a inkasa. Dále pak banka, do které klient přechází zruší účet u staré banky. Banky nemůžou účtovat klientovi jakýkoliv poplatek za zrušení účtu a celý proces musí být proveden do 15 dní od podání žádosti o zrušení či převod účtu. Jelikož je pro zákazníky snadnou záležitostí změnit banku a jsou velmi dobře informováni o produktech na bankovním trhu, mají tak relativně silnou vyjednávací pozici. Banky se musí neustále snažit do určité míry přizpůsobovat požadavkům zákazníků a zároveň sledovat konkurenci, aby neztratili své postavení na trhu.

Pro banku je spokojenost klientů velice důležitá, pokud je zákazník spokojen nemá potřebu přecházet k jiné bance a banku může doporučit dalším potenciálním zákazníkům. Pro sledování spokojenosti klientů využívají banky „*Net promoter score*“ (NPS). Jak již bylo popsáno výše.

Významnou pomůckou bank k utvoření si představ o vyjednávacích silách klientů je jejich segmentace. Banky rozdělují klienty nejčastěji na retailové klienty, SME (živnostníci, malé střední firmy) a CORP (velké firmy, monomolní firmy a ostatní giganti). Jednotlivé segmenty přináší bance rozdílné zisky. Čím vyšší zisk bance přináší daný segment, tím vyšší je jeho vyjednávací síla.

Raiffeisenbank segmentuje své klienty na retailové klienty, korporátní podniky a treasury (mezibankovní obchody, obchodování s finančními nástroji, cenné papíry). V tabulce č. 7 jsou zobrazeny vybrané položky podle segmentů Raiffeisenbank za rok 2019 a jejich podíly na zisku.

Tabulka 7: Vybrané položky podle segmentů (2019)

Vybrané položky podle segmentů (2019)

K 31. prosinci 2019						
tis. Kč	Korporátní podniky	Retailoví klienti	Treasury a ALM	Ostatní	Rekonciliace na výkaz o úplném výsledku	Celkem
Výkaz zisků a ztrát:						
Čistý úrokový výnos	2 673 834	5 177 621	192 953	751 800	(256 999)	8 539 209
Čisté výnosy z poplatků a provizí	1 214 471	1 926 617	(34 532)	(11 456)	(1 406 376)	1 688 724
Čistý zisk/(ztráta) z finančních operací	(3 847)	(30)	(188 018)	(6 599)	1 406 376	1 207 882
Čistý zisk ze zajišťovacího účetnictví	-	-	5 889	-	-	5 889
Ztráty ze znehodnocení finančních nástrojů	127 951	(457 536)	-	-	-	(329 585)
Zisk nebo ztráta (-) z odúčtování finančních aktiv vykázaných v naběhlé hodnotě	(2 687)	-	-	-	-	(2 687)
Ostatní provozní náklady	(1 702 572)	(4 664 795)	(212 109)	127 514	-	(6 451 962)
Dividendový výnos	-	-	-	-	256 999	256 999
Zisk před zdaněním	2 307 150	1 981 877	(235 817)	861 259	-	4 914 469
Daň z příjmů	(439 749)	(420 870)	46 706	87 185	-	(726 728)
Zisk po zdanění	1 867 401	1 561 007	(189 111)	948 444	-	4 187 741
Aktiva a závazky:						
Aktiva celkem	107 741 327	122 270 489	129 048 807	11 654 193	-	370 714 816
Závazky celkem	101 925 687	191 846 535	36 730 412	7 509 246	-	338 011 880

Zdroj: (Raiffeisenbank, 2021b)

Nejvyšší zisky přináší bance právě retailový klienti, kteří si u ní otvírají běžné účty. Jsou to zejména fyzické osoby, které mají vysokou vyjednávací sílu. Další významnou skupinou se značnou vyjednávací silou jsou korporátní podniky, které si u banky berou velké úvěry a přináší bance výnosy z úroků. S tímto segmentem si banka tvoří dobré vztahy za účelem doporučení dalším firmám. Jejich značná vyjednávací síla tlačí banku dávat firmám nižší úrokové sazby a poskytovat jim mimořádné služby, aby nepřešli ke konkurenci.

Souhrnnou vyjednávací sílu odběratelů lze hodnotit jako významnou. Bankovní instituce mají zisky z velkého počtu zákazníků, tudíž vyjednávací síla jednotlivých zákazníků není tak vysoká. Pokud přejde malý počet zákazníků ke konkurenci nebude to mít na banku velký dopad, na druhou stranu vzhledem k relativně snadné možnosti přechodu ke

konkurenci se banky musí snažit si klienty udržet, aby neodcházeli ve velkém počtu, což už by mělo za následek pokles zisků.

4.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

„Dodavatelem“ je v jistém smyslu Česká národní banka, která jako jediná dodává do oběhu mince a bankovky, uděluje bankovní licence a stanovuje povinné minimální rezervy, kterými se banky v České republice musí řídit. Další skupinou s významným vlivem jsou investoři a věřitelé, kteří jsou především pro banku zdrojem depozit a investic. Obě skupiny mají určitý vyjednávací vliv, banka s nimi musí udržovat dobré vztahy, snažit se vyhovět jejich požadavkům a jednat transparentně.

Raiffeisenbank dále využívá jakožto dodavatele firmy poskytující outsourcingové služby, využívá služeb mobilních operátorů, poskytovatelů internetového připojení, poskytovatelů bankovních systémů, služeb reklamních agentur, bezpečnostní služby a služeb vzdělávacích institucí. Zmínění dodavatelé považují banku za svého váženého klienta a banka s nimi udržuje dlouhodobé dodavatelské vztahy.

Vyjednávací síla dodavatelů je relativně nízká. Je to dáno především tím, že pro banky jsou odběratelé zároveň dodavateli a jednotlivé banky jsou relativně ochotné půjčovat si mezi sebou peníze prostředky pro své operace. V případě provádění repo operací se pro komerční banky stává dodavatelem Česká národní banka, u které si prostřednictvím zmíněných repo operací ukládají a zhodnocují přebytečnou likviditu.

4.4.5 Konkureční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty

Česká národní banka evidovala v roce 2019 na českém trhu 49 bank. Mezi těmito institucemi jsou velké, střední a malé banky, pobočky zahraničních bank a stavební spořitelny. Všechny tyto instituce mezi sebou soupeří, vedou cenové války a předhánějí se s nabídkou produktů přizpůsobených co nejvíce přáním klientům. Cenové války jsou velice časté, pokud banka nabídne svůj produkt či službu za nižší cenu, ostatní konkurenti okamžitě zareagují a snaží se vyrovnat. Banky poskytují produkty, které se od sebe příliš neliší, což vyplývá z analýzy substitutů. Banky proto využívají různých strategií k získání výhody před konkurencí. Za jednu z hlavních strategií, jak získat nové zákazníky, banky považují reklamní kampaně a propagaci svých produktů v různých médiích. Dále banky v současné době investují do elektronického a mobilního bankovníctví.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví je vysoká a dá se předpokládat, že do budoucna by se mohla zvyšovat. Na bankovním trhu je relativně nízké riziko vstupu nových konkurentů. Produkty, respektive služby jsou málo diferencované a jednotlivé banky mezi sebou mohou soupeřit především za pomoci propagace produktů a služeb, různých slev a bonusů pro nové klienty.

Shrnutí výsledků z Porterovy analýzy

V následující tabulce č. 8 jsou shrnuty výsledky z hodnocení jednotlivých sil dle Porterova modelu.

Na bankovním trhu působí množství bank, které si navzájem konkurují. Velké banky mají výhodu v tom, že díky přístupu k většímu kapitálu, a tím i možnostem jako je propagace, servis pro zákazníky a podobně mohou snadněji přilákat větší množství klientů. Naproti tomu menší banky jsou flexibilnější ve směru individuálních úprav svých služeb pro klienty. Z analýz vyplývá, že v bankovním odvětví panuje značná rivalita mezi stávajícími konkurenty a lze odhadovat, že do budoucna by mohla mírně narůstat, jelikož se stále více zmenšují rozdíly mezi nabízenými produkty. Jako průměrnou či lehce nadprůměrnou lze hodnotit také hrozbu nových substitutů či vyjednávací sílu odběratelů. Hrozba stávajících i budoucích substitutů je dána především ohrožením ze strany menších bankovních či nebankovních institucí, které se mohou specializovat na určité produkty a nabídnout je výhodněji než velké banky. Vyjednávací síla odběratelů roste přímo úměrně s tím, jak velký podíl mají na ziscích bank. Významní klienti mají při vyjednávání větší výhodu. Avšak ve větším množství mohou mít dobrou vyjednávací pozici také menší klienti. Je tedy potřeba, aby banky udržovaly dobré vztahy se všemi typy klientů. Podprůměrnou hodnotu má hrozba vstupu nových konkurentů a vyjednávací síla dodavatelů. Nové konkurenty od vstupu na bankovní trh mohou odradit především vysoké vstupní kapitálové náklady a požadavky pro udělení licence Českou národní bankou.

Tabulka 8: Výsledky z hodnocení jednotlivých sil podle Porterova modelu

Konkurenční síla (1-10) 1 - nejnižší 10 - nejvyšší	Současný stav	Předpoklad do budoucna
Hrozba substitutů	5	6
Hrozba vstupu konkurentů	4	4
Vyjednávací síla odběratelů	6	6
Vyjednávací síla dodavatelů	4	4
Konkurenční rivalita	8	9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Představení a analýza konkurentů

V analýze konkurentů bude provedeno porovnání hlavních konkurentů. Mezi nejsilnější banky a zároveň největší konkurenty Raiffeisenbank se řadí Československá obchodní banka, a.s., (dále také jako ČSOB) Česká spořitelna, a.s., (dále také jako Česká spořitelna) Komerční banka, a.s., (dále také jako Komerční banka) a UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s. (dále také jako UniCredit Bank). Těchto 5 bank mělo za rok 2019 nejvyšší čistý zisk. V tabulce číslo 9 jsou banky seřazeny podle výše čistého zisku a bilanční sumy za rok 2019.

Tabulka 9: Seřazení bank dle čistého zisku a bilanční sumy za rok 2019

Název banky	Čistý zisk v roce 2019	Bilanční suma za rok 2019
ČSOB	19,69 mld. Kč	1631,1 mld. Kč
Česká spořitelna	17,70 mld. Kč	1458,7 mld. Kč
Komerční banka	14,90 mld. Kč	1077,3 mld. Kč
UniCredit Bank	10,12 mld. Kč	877 mld. Kč
Raiffeisenbank	4,19 mld. Kč	371 mld. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, (Finparada, 2020)

ČSOB, Česká spořitelna a Komerční banka se řadí mezi 3 nejsilnější banky. Prvenství zaujímá ČSOB, která vykázala v roce 2019 čistý zisk 19,69 mld Kč. Česká spořitelna je na druhém místě, její čistý zisk byl o 11 % menší než ČSOB. Raiffeisenbank je až na 5 místě s čistým ziskem 4,19 mld. Kč.

Československá obchodní banka a.s. (ČSOB)

Byla založena v roce 1964, v České republice působí jako univerzální banka. ČSOB je ze sta procent dceřinou společností KBC Bank NV, akcie této společnosti drží společnost KBC Group NV, obě tyto společnosti sídlí v Bruselu. Skupina ČSOB je tvořena ČSOB

bankou, hypoteční bankou, ČSOB pojišťovnou, ČSOB stavební spořitelnou, ČSOB Penzijní společností, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance.

Banka má 4,2 milionů klientů, poskytuje služby všem klientským segmentům a kromě standardních bankovních služeb poskytuje ČSOB pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a aktiv, specializované služby jako jsou leasing a factoring, služby spojené s obchodováním s akciemi a financování potřeb spojených s bydlením. Retailové klienty banka obsluhuje pod obchodními značkami ČSOB a Poštovní spořitelna.

„Skupina ČSOB chce být referencí v bankovníctví a pojišťovnictví prostřednictvím uvádění klienta do centra dění a dosahování udržitelného růstu.“ (ČSOB, 2021b)

Česká spořitelna a.s.

Česká spořitelna byla první založenou spořitelní institucí. Od roku 2000 je součástí střeoevropské skupiny Erste Group. Erste Group je mateřskou společností koncernu Erste Group Bank AG. Česká spořitelna je také řídicí osobou koncernu finanční skupiny České spořitelny, pod kterou spadají například Česká spořitelna – Penzijní společnost, a.s., Energie ČS, a.s., Factoring České spořitelny, a.s., Erste Leasing, a.s., realitní společnost České spořitelny, a.s., stavební spořitelna České spořitelny, a.s., a další.

Je jednou z největších bank s 4,6 miliony klientů. Soustředí se na retailové klienty, malé a střední firmy, velké korporace, města a obce a také poskytuje služby v oblasti finančních trhů.

Jejím krédem je naučit lidi hospodařit a zajistit klientům přístup k prosperitě. *„Naším posláním je vést lidi i společnost k prosperitě. Věříme, že když se bude dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se lépe dařit celé společnosti.“ (Česká spořitelna, 2021d)*

Komerční banka a.s.

Komerční banka byla založena v roce 1990, od roku 1992 je zapsaná jako akciová společnost. Je součástí skupiny Sociétés Générale. Komerční banka je mateřskou společností skupiny Komerční banky. Nabízí služby retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Skupina komerčních bank nabízí široké spektrum specializovaných služeb například penzijní připojištění, stavební spoření, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. (Komerční banka, 2021b), (Komerční banka, 2021c)

„Komerční banka usiluje být se svými klienty v celoživotním partnerství s lidským přístupem, vytvářet pocit smysluplnosti a prostor pro osobní rozvoj u zaměstnanců a zajistit udržitelnou ziskovost akcionářům při odpovědném jednání vůči společnosti.“ (Komerční banka, 2021f)

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s.

UniCredit Bank byla založena v roce 2007. Vznikla spojením dvou samostatně působících bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky. Od roku 2013 působí jako UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.. Je střední univerzální bankou, zaměřuje se na klienty retailové, firemní i privátní. Dále nabízí klientům služby v oblasti projektového, skrukturovaného, syndikovaného, korporátního a exportního, akvizičního financování a financování komerčních nemovitostí. Banka nabízí také klientům služby financování projektů ze strukturálních fondů EU prostřednictvím Evropského kompetenčního centra UniCredit Bank.

Jejími krédem je nabízet komplexní a spolehlivé produkty nabízené proaktivními bankéři: *„Pro náročné, cílevědomé a odpovědné lidi, privátní klientelu i podnikatele, kteří za sebou chtějí vidět jasné výsledky a neustále se zlepšují. Požadují kvalitu a výkonnost od sebe i od druhých a ve finanční oblasti hledají způsoby, jak optimálně využít své peníze.“* (UniCredit bank, 2021a)

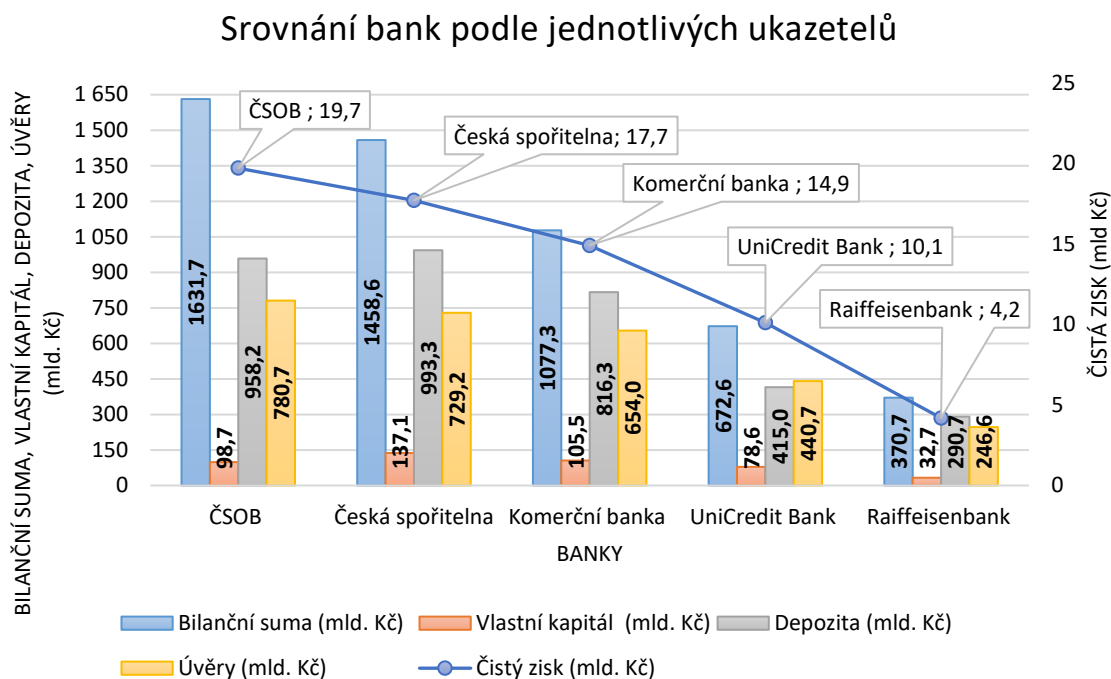
Raiffeisenbank se při porovnání bilanční sumy, která dosahovala v roce 370,7 mld. Kč řadí mezi konkurenty na páté místo. Na prvním místě je ČSOB s bilanční sumou přesahující 1631 mld. Kč. Na druhém místě je Česká spořitelna s bilanční sumou 1458,6 mld. Kč. Třetí je Komerční banka s 1077,3 mld. Kč a na čtvrtém místě s bilanční sumou 672,6 mld Kč je UniCredit Bank. Po představení konkurentů a jejich ukazatelů lze vidět, že Raiffeisenbank za svými konkurenty relativně zaostává, co se týče výše bilanční sumy viz tabulka č. 10, zisků a ostatních ukazatelů. Všechny porovnávané banky včetně RB nabízejí široké portfolio produktů a služeb od osobních účtů po investiční produkty. Nabídkou těchto produktů se velmi neliší. Hlavní výhoda konkurentů se skrývá v jejich velikosti, přístupu k většímu kapitálu a ziskům, díky čemuž si mohou dovolit lépe financovat například reklamní kampaně. Jejich výhoda také spočívá v jejich image, která je za roky působení na českém trhu je dostatečně silná. K tomu, aby se Raiffeisenbank podařilo ke svým konkurentům v budoucnu přiblížit a případně je i předčit v jednotlivých ukazatelích, využívá především své strategie zaměřené na postupné akvizice. Dále se také intenzivně zaměřuje na kvalitní klientský přístup, za který již byla mnohokrát oceněna.

Tabulka 10: Porovnání konkurentů

Porovnání konkurentů					
	ČSOB	Česká spořitelna	Komerční banka	UniCredit Bank	Raiffeisenbank
Bilanční suma (mld. Kč)	1631,7	1458,6	1077,3	672,6	370,7
Vlastní kapitál (mld. Kč)	98,7	137,1	105,5	78,6	32,7
Depozita (mld. Kč)	958,2	993,3	816,3	415,0	290,7
Úvěry (mld. Kč)	780,7	729,2	654,0	440,7	246,6
Čistý zisk (mld. Kč)	19,7	17,7	14,9	10,1	4,2
Počet zaměstnanců	8626	9873	8167	3249	2966
Počet poboček	225	483	343	126	128
Počet bankomatů	1068	1832	796	420	153
Počet klientů (mil.)	4,2	4,6	1,6	0,5	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy bank za rok 2019

Graf 16: Srovnání bank podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Analýza zdrojů a kompetencí

V této kapitole bude provedena analýza zdrojů a kompetencí Raiffeisenbank. Do analýzy jsou zahrnuty hmotné zdroje, nehmotné zdroje, a lidské zdroje a finanční zdroje. Mezi hmotné zdroje lze zařadit například počet poboček, počet bankomatů, mezi nehmotné image banky. Jako lidské zdroje můžeme uvažovat odborné vzdělání zaměstnanců, jejich motivaci. Mezi finanční zdroje pak lze zařadit bilanční sumu, vlastní kapitál.

Tabulka 11: Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje/Kompetence	Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
Bilanční suma	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Vlastní kapitál	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Image banky	ano	ano	ano	ne	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Kvalifikovaný personál	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Motivace personálu	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Technologické zázemí	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Technologické inovace	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Počet poboček	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Počet bankomatů	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Profesionální zákaznický servis	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Mezinárodně propojený informační systém	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedené analýzy zdrojů a kompetencí v tabulce č. 11 lze konstatovat, že většina zmíněných zdrojů a kompetencí představuje pro Raiffeisenbank konkurenční výhodu buď trvalou nebo dočasnou, z čehož bance plynou průměrné až nadprůměrné výnosy. Mezi hlavní zdroje a kompetence banky lze zařadit především její kvalifikovaný personál a profesionální zákaznický servis, který je důležitý pro chod interních procesů a pro

uspokojení potřeb zákazníků. Dalo by se říci, že kvalifikovaní pracovníci přispívají k budování image banky, která je rovněž důležitá pro její úspěšnost.

Dále mezi významné zdroje patří počet poboček a bankomatů. V dnešní době rozvíjející se digitalizace lze sice značnou většinu požadavků klientů vyřešit prostřednictvím internetového a mobilního bankovníctví. Avšak stále existují úkony, které vyžadují osobní přítomnost klienta na pobočce. Pro komfort klienta je důležité, aby měl pobočku vždy v rozumné vzdálenosti od svého bydliště. Ke klientskému komfortu také přispívá počet bankomatů, díky kterým si klienti mohou vybrat hotovost vždy když potřebují. Jako významný zdroj pro banku vyšel z analýzy rovněž mezinárodně propojený informační systém, kterým však banka v současné době nedisponuje, ale mohl by pro ni být přínosný k získání konkurenční výhody.

4.7 SWOT analýza

Jako podklad pro zpracování SWOT analýzy slouží předchozí provedené analýzy: STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza konkurentů a analýza zdrojů a kompetencí. SWOT analýza slouží k sumarizaci a zhodnocení výsledků z těchto analýz.

Silné stránky firmy

Silné stránky definují hlediska, díky kterým banka získává konkurenční výhodu na trhu. Je důležité silné stránky udržovat a stále posilovat, aby nedošlo k oslabení pozice banky na trhu. Za jednu z hlavních silných stránek Raiffeisenbank lze považovat označení „Klientsky nejpřívětivější banka“ získané na základě hodnocení bank v roce 2019. Na bankovním trhu panuje malá diverzifikace v oblasti produktů nabízených bankami, velký počet substitutů a relativně malé náklady pro klienty na přechod ke konkurenci. Díky tomu nabývá na významu právě přívětivý přístup bank ke klientům, který může být právě jedním z významných faktorů, podle kterých se klienti budou rozhodovat o setrvání nebo přechodu ke konkurenci. Zákazníci bývají většinou ochotni akceptovat menší nedostatky v oblasti nabízených produktů, pokud se cítí v bance dobře a vědí, že bance na nich záleží.

Jednou ze silných stránek také je relativně vysoký počet poboček v poměru k počtu klientů. Raiffeisenbank má 128 poboček pro přibližně 700 tisíc klientů, zatím co ČSOB má pouze 225 poboček pro 4,2 milionu klientů. Takto vysoký počet poboček a s tím spojená šíře území, kterou tak banka pomocí poboček obsluhuje přispívá k pohodlí klientů, pokud

potřebují klienti osobní setkání na pobočce nemusí cestovat příliš daleko. Na to navazuje kvalifikovaný personál, který je nezbytný k poskytování zákaznických služeb tak, aby byl zákazník vždy co nejvíce spokojen a neměl důvod přejít ke konkurenční bance. Další silnou stránkou Raiffeisenbank je její dlouholetá tradice, na českém trhu působí již téměř 30 let a tudíž se řadí za zavedené banky.

Slabé stránky firmy

Mezi slabé stránky Raiffeisenbank lze zařadit relativně nízký počet bankomatů v porovnání s konkurencí. Například Česká spořitelna, které je na špici v počtu bankomatů v České Republice jich má 1 832, zatím co Raiffeisenbank jich má pouze 156. Nízký počet bankomatů může způsobovat komplikace klientům banky, kteří si chtějí vybrat hotovost, ale nechtějí platit případné poplatky za výběr z bankomatu cizí banky, které mohou být buď na straně banky nebo provozovatele bankomatu.

Jako další slabou stránku lze zmínit nejednotný mezinárodní informační systém v rámci skupiny RB. Jedná se o to, že pokud zahraniční klient Raiffeisenbank například v České Republice ztratí svou debetní kartu a bude potřebovat vystavit novou tak to zde nebude možné, protože zaměstnanci na pobočce se v bankovním systému nedostanou k údajům o zahraničních klientech. Z tohoto důvodu si bude klient muset zažádat o novou debetní kartu v zemi, ve které má založený účet a nechat si kartu vystavit tam, což mu může způsobit značné komplikace, především pokud pobývá v ČR dlouhodobě. Stejný příklad platí také pro české klienty v zahraničí.

Příležitosti

Příležitostí, které může banka využít ke svému rozvoji, růstu zisků a zvýšení své konkurenceschopnosti je celá řada. Podle dat Českého statistického úřadu meziročně roste počet obyvatel České Republiky. Tento fakt představuje pro banku příležitost, protože s rostoucím počtem obyvatel roste i počet potenciálních zákazníků. V dnešní moderní digitalizované době totiž potřebuje čím dál více lidí alespoň bankovní účty pro ukládání svých peněžních prostředků. Jako další faktor, který může banka využít je technický a technologický vývoj v rámci internetového a mobilní bankovníctví. V současné době se stále zvyšuje počet lidí využívajících chytré telefony, ve kterých jsou klienti schopni díky mobilním bankovním aplikacím spravovat své bankovní produkty. Pokud bude banka neustále vyvíjet své bankovní aplikace a přizpůsobovat je požadavkům a potřebám svých klientů, bude to pro ni znamenat nejen příležitost získat nové klienty ale také posílit loajalitu stávajících klientů. S tím také souvisí příležitost ve smyslu celkového zlepšování zákaznických služeb, což povede ke zvýšení konkurenceschopnosti banky.

Hrozby

Faktory ohrožující Raiffeisenbank mohou být následující. Jedním z ohrožujících faktorů je možný vstup nových konkurentů na bankovní trh. Avšak jak víme z Porterovy analýzy, toto ohrožení není příliš vysoké především kvůli již nasycenému trhu a také značným bariérám komplikujících vstup, jakými jsou vysoká kapitálová náročnost a nutnost získat potřebné licence od České národní banky. Další hrozbou je stávající rivalita mezi konkurenty působícími na bankovním trhu. S tím souvisí ohrožení substituty, kdy banky nabízejí v podstatě totožné produkty jen s minimálními rozdíly. To znamená, že klienti si mohou vybírat mezi jednotlivými bankami a bankám nezbývá než bojovat o klienty především pomocí propagace a kvalitního zákaznického servisu. Stále stoupá vyjednávací síla zákazníků, která je v důsledku také ohrožující faktor pro banku. Klienti mohou díky relativně nízkým nákladům na přechod pohrozit odchodem ke konkurenci, proto se banka musí snažit klienty udržet a přistupuje tak k různým ústupkům dle požadavku klientů.

V následující tabulce SWOT matice č. 12 jsou přehledně shrnuty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro Raiffeisenbank a.s. vyplývající z předchozích analýz.

Tabulka 12: SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní analýza	<ul style="list-style-type: none"> • Přívětivý přístup ke klientům • Počet poboček • Kvalifikovaný personál • Dlouholetá tradice 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně nízký počet bankomatů v porovnání s konkurencí • Nejednotný mezinárodní informační systém v rámci skupiny RB
	Příležitosti	Hrozby
Vnější analýza	<ul style="list-style-type: none"> • Růst počtu obyvatel • Technicko-technologický vývoj v rámci mobilního a internetového bankovníctví • Rostoucí počet obyvatel používající chytré telefony 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových konkurentů • Rivalita mezi stávajícími konkurenty • Ohrožení substituty • Vyjednávací síla zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Úvod do klientských účtů

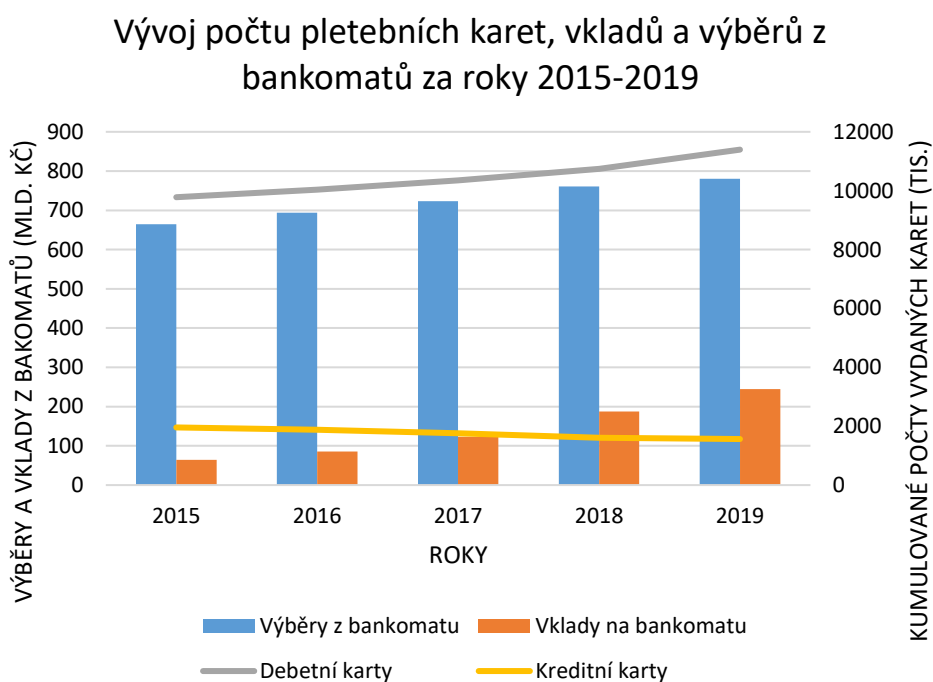
Základním produktem každé banky je běžný účet. Je to nástroj k zajištění hotovostního a bezhotovostního platebního styku. Při provádění platebního styku se banka musí řídit zákonem č. 370/2017 Sb., zákon o platebním styku. Klient provádí různé finanční transakce pomocí vkladů, výběrů a převodních příkazů. K běžnému účtu jsou navázány další bankovní produkty jako jsou platební karty, šeky nebo úvěry. Více informací o běžném účtu jsou napsány již v kapitole 3.11. Běžný osobní účet jako základní bankovní produkt. (finance.cz, 2020)

Česká národní banka sestavuje statistiku platební bilance, která představuje ucelený přehled o platebních kartách, počtech účtů, terminálech, odeslaných platbách dle druhu platební služby a platbách podle typu terminálu. Výkazy jsou získávány za účelem poskytnutí relevantních údajů, které slouží pro makroekonomické analýzy a dohledové účely. Mezi vykazující subjekty patří právě banky a pobočky zahraničních bank působící v České republice včetně ČNB. Metodika statistiky platebního styku se řídí Nařízením Evropské centrální banky (EU) č. 1409/2013 o statistice platebního styku (ECB/2013/43),

následně vyhláškou č. 314/2013 Sb., o předkládání výkazů České národní bance osobami, které náleží do sektoru finančních institucí. (Česká národní banka, 2021k), (Česká národní banka, 2021j)

Dle šetření České národní banky ve statistice platebního styku za rok 2019 bylo vedeno u úvěrových institucí 14,691 milionu platebních účtů. Počet karet vydaných českými bankami a pobočkami zahraničních bank dosáhl k roku 2019 celkem téměř 13 mil., kusů. Z toho bylo 11,39 mil., kusů debetních karet. V grafu č.17 jsou znázorněny počty debetních a kreditních karet vydaných v letech 2015–2019. V grafu č. 17 jsou rovněž zobrazeny objemy výběrů a vkladů kartami vydanými rezidenty z rezidenčních bankomatů. V roce 2019 bylo v České republice celkem 5215 bankomatů. (Česká národní banka, 2021i)

Graf 17: Vývoj počtu platebních karet, vkladů a výběrů z bankomatů



Zdroj: Vlastní zpracování, (Česká národní banka, 2021f), (Česká národní banka, 2021g)

4.9 Klientské účty

V této kapitole budou představeny a porovnány běžné osobní účty srovnávaných bank: Raiffeisenbank, ČSOB, České spořitelny, Komerční banky a UniCredit Bank.

4.9.1 Raiffeisenbank a.s.

Banka nabízí dva druhy běžných osobních účtů, jedná se o Chytrý účet a Aktivní účet viz tabulka č. 13., Oba účty lze sjednat online přes internetové stránky banky nebo nabízí pohodlnější způsob založení přímo přes mobilní aplikaci eKonto.

Mezi základní službu, která souvisí s vedením jednoho ze zmíněných účtů patří mobilní a internetové bankovníctví. RB má vlastní bezpečnostní metodu přihlašování RB klíč, která slouží k ověření při přihlašování do internetového bankovníctví a při potvrzování transakcí. RB klíč je pro klienta pohodlnější a rychlejší, jelikož nemusí opisovat kódy s potvrzovacích SMS zpráv. S účty u RB může klient platit bezkontaktně mobilem a hodinkami přes Garmin Pay nebo Fitbit Pay.

Jako doplňkovou službu nabízí banka využití bezúročné rezervy ve výši 1 000 Kč. Bezúročná rezerva je užitečným produktem nejen pro klienta ale i pro banku. Banka se při uzavření smlouvy o bezúročné rezervě dostane do úvěrové složky klienta a v budoucnu může získané informace využít pro přizpůsobení nabídky dalších úvěrových produktů.

K oběma účtům si může klient sjednat spořicí účet. Spořicí účet není podmiňován výpovědní lhůtou, pro klienta to znamená svobodné rozhodování, kdy si peníze převede na běžný účet a naopak.

U Aktivního účtu výběry debetní kartou z bankomatů vlastních a cizích bank nejsou zpoplatněny. U bankomatů cizích bank a v zahraničí by si klient měl dávat pozor na poplatky, které si účtuje provozovatel bankomatu.

Chytrý účet

Banka nabízí vedení chytrého účtu v české měně zdarma bez podmínek. Pokud by chtěl klient účet s další měnovou složku např. EUR zaplatí 29 Kč. Banka nabízí na výběr z 19 měn.

Za příchozí a odchozí platby klient nic neplatí, pokud jsou tuzemské nebo v rámci EHP. Pokud klient posílá platbu mimo EHP v jiné měně, než EUR zaplatí 1 % z částky úhrady, minimálně 300 Kč a maximálně 1500 Kč. Výpisy z účtu jsou ke shlédnutí v internetovém bankovníctví zdarma, výpis zasláný poštou je zpoplatněn 40 Kč.

K účtu lze zdarma sjednat kreditní karta EASY s čerpáním až 100 000 Kč. Nabízená kreditní karta STYLE s čerpáním až 300 000 Kč je za poplatek 50 Kč. Klient může požádat o bezúročnou rezervu ve výši 1000 Kč, která se nijak nezpoplatňuje a klient jí při zrušení účtu vyrovná. Ke kartám si může sjednat klient další doplňkové služby jako je pojištění včetně cestovního nebo autoasistence.

Za využití povoleného debetu klient zaplatí 90 Kč. Klient má k dispozici finanční rezervu ve výši od 5 tisíc do 150 tisíc se splatností 1 rok od data prvního čerpání.

Aktivní účet

Za aktivní účet si klient zaplatí 49 Kč bez dalších podmínek. Jako přednost pro klienta jsou dvě embosované debetní karty k účtu, klient tak může zřídit druhé osobě dispoziční právo a vybavit jí vlastní kartou bez poplatků.

Přidání měnových složek je v rámci Aktivního účtu zdarma. Aktivovat si může klient až 19 měn v internetovém nebo mobilním bankovníctví.

Výraznější rozdíl mezi Chytrým účtem a Aktivním účtem je poplatek za výběr debetní kartou z bankomatu v zahraničí, s Aktivním účtem neplatí klient žádné poplatky. Rozdílné jsou i poplatky za příchozí a odchozí platby mimo EHP v jiné měně než EUR, klient za má první příchozí nebo odchozí platbu v měsíci zdarma, za další pak zaplatí 1 % z částky úhrady, minimálně 300 Kč a maximálně 1 500 Kč.

Tabulka 13: Účty Raiffeisenbank

Raiffeisenbank a.s.		
	Aktivní účet	Chytrý účet
Vedení účtu	49 Kč	Zdarma
Vedení měnové složky	Zdarma	29 Kč
Internetové bankovníctví	Zdarma	Zdarma
Mobilní E-konto	Zdarma	Zdarma
Embosovaná karta k účtu	V ceně dvě karty	V ceně jedna karta
Karta EASY až 100 000 Kč	Zdarma	Zdarma
Karta STYLE až 300 000 Kč	50 Kč	50 Kč
Bezüročná rezerva 1000 Kč	Zdarma	Zdarma
Využití povoleného debetu	Zdarma	90 Kč
Spořicí účet	Zdarma	Zdarma
Výběry z bankomatů vlastních i cizích	Zdarma	Zdarma
Výběr z bankomatů v zahraničí	Zdarma	100 Kč + 0,5 % z vybírané částky
Příchozí a odchozí platba (včetně trvalých příkazů, inkas a SIPO)	Zdarma	Zdarma
Příchozí/odchozí úhrada v rámci EHP v měně EUR	Zdarma	Zdarma
Příchozí a odchozí platba mimo EHP v jiné měně než EUR	První příchozí nebo odchozí úhrada v ceně, další 1 % z částky úhrady, min. 300 Kč, max. 1 200 Kč / 1 % z částky úhrady, min. 300 Kč, max. 1 500 Kč	;1 % z částky úhrady, min. 300 Kč, max. 1 200 Kč / 1 % z částky úhrady, min. 300 Kč, max. 1 500 Kč
Výpis z účtu zaslán poštou	40 Kč	40 Kč
Změna PIN debetní nebo kreditní karty	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, (Raiffeisenbank, 2021a)

4.9.2 Česká spořitelna a.s.

Česká spořitelna nabízí dva druhy běžných účtů, jedná se o Standardní účet a Plus Účet. Sjednat online přes internetové stránky České spořitelny lze pouze Standardní účet, pokud by chtěl klient založit Plus Účet musí osobně na pobočku za bankéřem.

Česká spořitelna nabízí v rámci obou účtů přístup do internetového a mobilní bankovníctví George, do kterého se mohou klienti přihlásit pomocí George klíče. V internetovém bankovníctví může klient využít spoustu doplňkových funkcí jako je například ukládání účtenek nebo aktivování slevového programu. Klient může platit telefonem přes Apple Pay nebo Google pay, dále hodinkami přes Garmin Pay či Fitbit Pay. (Česká spořitelna, 2021b)

V nabídce má Česká spořitelna i spořicí účet, který si klient ke zmíněným běžným účtům může sjednat, vedení spořicího účtu je zdarma. (Česká spořitelna, 2021e)

U obou nabízených účtů, jak lze vidět v tabulce č. 14 jsou k dispozici různé typy úvěrových produktů. Klient může využít kontokorentu, za jehož využití se neplatí žádný poplatek nebo „karta k penězům na klik“. Karta k penězům na klik nabízí čerpání finančních prostředků až do výše 50 000 Kč. Dále si může klient sjednat kreditní kartu za 50 Kč měsíčně, která nabízí 1 % zpět z platby kartou na internetu a bezúročné období až 55 dní. (Česká spořitelna, 2021c)

Poplatky za výběry debetní kartou z bankomatu jsou u Standardního a Plus Účtu stejné. Jak lze vidět v tabulce č. 14 výběry z bankomatu České spořitelny a Erste jsou zdarma a u bankomatů cizích bank a v zahraničí v měně EUR jsou výběry zpoplatněné 40Kč. Ostatní výběry v zahraničí v jiné měně jsou za 125 Kč.

Standardní účet

Vedení standardního účtu je zcela zdarma. Pokud by chtěl klient účet v jiné měně, než je česká koruna, musí mít k účtu ještě založen další účet v cizí měně například v eurech za 20 Kč měsíčně. Ke Standardnímu účtu je v ceně jedna debetní karta. Všechny příchozí a odchozí platby v rámci České republiky a v měně EUR v rámci EHP jsou zdarma. Mimo země EHP a v cizí měně je poplatek za příchozí a odchozí platby 1 % z částky, minimálně 220 Kč a maximálně 1500 Kč. Za výpis z účtu zaslaný poštou klient zaplatí 30 Kč, veškeré

výpisy jsou také zdarma v internetovém bankovníctví. Změna PIN u debetní či kreditní karty na bankomatu je zcela zdarma.

Plus účet

Vedení Plus účtu je zpoplatněno 100 Kč měsíčně, může být i za 50 Kč nebo zdarma při splnění určitých podmínek. Pokud klient bude na svůj účet posílat měsíčně alespoň 7 000 Kč a bude mít nejméně jednu zaúčtovanou platbu kartou za měsíc, vedení účtu je za 50 Kč. Pokud klient splní první podmínku a k tomu využívá ještě další finanční produkt u České spořitelny, bude mít vedení Plus účtu zcela zdarma. K Plus účtu si může klient sjednat účet v cizí měně zdarma. K Plus účtu klient dostane dvě debetní karty. Ostatní služby jsou cenově stejné jako u účtu Standardního viz tabulka č.14.

Tabulka 14: Účty Česká spořitelna

Česká spořitelna a.s.		
	Plus účet	Standard účet
Vedení účtu	100 Kč	0
Vedení měnové složky	Další účet v cizí měně v ceně	Další účet v cizí měně 20 Kč
Internetové bankovníctví	Zdarma	Zdarma
Mobilní bankovníctví	Zdarma	Zdarma
Poskytnutí debetní karty	V ceně 2 karty	V ceně 1 karta
Karta k penězům na klik	Zdarma	Zdarma
Kreditní karta	50 Kč	50 Kč
Kontokorent	Zdarma	Zdarma
Spořicí účet	Zdarma	Zdarma
Výběry z bankomatů České spořitelny a Erste	Zdarma	Zdarma
Výběry z bankomatů cizích v ČR	40 Kč	40 Kč
Výběr z bankomatů v zahraničí v EUR	40 Kč	40 Kč
Výběr z bankomatů v zahraničí	125 Kč	125 Kč
Všechny příchozí a odchozí úhrady v Kč v rámci ČR, v EUR v rámci EHP	Zdarma	Zdarma
Všechny příchozí a odchozí úhrady mimo EHP v cizí měně	1 %, min. 220 Kč, max. 1 500 Kč	1 %, min. 220 Kč, max. 1 500 Kč
Výpis z účtu zaslán poštou	30 Kč	30 Kč
Změna PIN debetní nebo kreditní karty	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, (Česká spořitelna, 2021a)

4.9.3 Československá obchodní banka a.s.

Československá obchodní banka a.s. (ČSOB) má v nabídce běžných účtů ČSOB Plus Konto. Účet si lze sjednat přes online přes internetové stránky nebo osobně na pobočce.

ČSOB Plus Konto

ČSOB poskytuje internetové a mobilní bankovníctví zdarma a v rámci mobilního bankovníctví Plus Konta nabízí banka jako bonus pojištění internetových rizik na rok zdarma. V rámci plateb mobilním telefonem nabízí banka podporu plateb přes Apple Pay, Google Pay a Garmin Pay. (ČSOB, 2021a)

Vedení Plus Konta je zpoplatněno 69 Kč měsíčně, může být i zdarma při splnění podmínky příchozí měsíční platby 10 000 Kč. Účet je vedený v české měně, pokud by jel klient do zahraničí a chtěl platit místní měnou nebo vybírat z bankomatu v cizí měně ze svého účtu, může si zaplatit 25 Kč a banka mu založí další účet v cizí měně.

K účtu může mít klient dvě debetní karty. Z úvěrových produktů může využít kontokorent, jehož vedení je zdarma. Kreditní karta je zpoplatněna 30 Kč měsíčně, prvních 6 měsíců klient neplatí žádné úroky. Z používání kreditní karty plynou klientovi určité výhody například při nákupu nad 100 Kč získá klient 0,5 % ze zaplacené částky zpět. Tyto vrácené peníze může poté klient využít v bodech v rámci programu Svět odměn. Svět odměn je program, který se váže k Plus Kontu. V programu jsou klientům nabízeny různé slevy u obchodníků. (ČSOB, 2021a)

Jak lze vidět v tabulce č. 15 příchozí a odchozí úhrady jsou zdarma, zpoplatněné 5 Kč jsou pouze SEPA platby v rámci EU a EHP. Ostatním platbám jsou poplatky vypočítávány procentem z částky, přesněji 1 %, minimálně 150 Kč a maximálně 1500 Kč ze zaplacené sumy.

Výběry z bankomatů ČSOB jsou zdarma. V rámci spolupráce s Poštovní spořitelnou mají klienti ČSOB možnost provést výběr jednou měsíčně z bankomatů Poštovní spořitelny zdarma. Další poplatky spojené s výběrem z bankomatů a s využíváním účtu jsou uvedeny v tabulce č. 15

Tabulka 15: Účty Československá obchodní banka a.s.

Československá obchodní banka a.s.	
	ČSOB Plus Konto
Vedení účtu	69 Kč
Vedení měnové složky	Další účet v cizí měně za 25 Kč
Internetové bankovníctví	Zdarma
Mobilní bankovníctví	Zdarma
Poskytnutí debetní karty	V ceně 2 karty
Kreditní karta	30 Kč
Kontokorent	Zdarma
Spořicí účet	Zdarma
Výběr z bankomatu ČSOB v ČR	Zdarma
Výběr z bankomatu u cizích bank	40 Kč
Výběr hotovosti u České pošty	1x měsíčně zdarma
Výběr hotovosti z bankomatu ČSOB v ČR / SR, KBC Brussels a CBC (Belgie), K&H Hungary (Maďarsko), UBB Bulgaria (Bulharsko)	5 Kč
Výběr hotovosti z bankomatu v zahraničí kromě výběrů hotovosti v EUR z bankomatů v zemích EU / EHP a ve Švýcarsku, Monaku, Andoře a Vatikánu	100 Kč
Všechny příchozí a odchozí úhrady v Kč v rámci ČR	Zdarma
Příchozí i odchozí úhrada SEPA země EU / EHP, Monako, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Andorra a Vatikán	5 Kč
Příchozí úhrada ze zahraničí v Kč a cizí měně a z tuzemska v cizí měně	1 %, min. 150 Kč, max. 1 000 Kč
Odchozí úhrada do zahraničí v Kč a v cizí měně a do tuzemska v cizí měně	1 %, min. 250 Kč, max. 1 500 Kč
Výpis z účtu zaslán poštou	45 Kč
Změna PIN debetní nebo kreditní karty	Zdarma

Zdroj: (ČSOB, 2021c)

4.9.4 Komerční banka a.s.

Komerční banka nabízí běžný osobní účet Můj Účet a Můj Účet Plus. Oba účty lze založit online přes internetové stránky banky nebo na pobočkách Komerční banky.

V rámci běžných účtů je k dispozici internetové bankovníctví MojeBanka a Mobilní banka. Komerční banka podporuje platby mobilem přes Apple Pay a Google Pay. (Komerční banka, 2021a)

Pokud by si chtěl tvořit klient finanční rezervu může si zdarma založit k běžnému účtu spořicí účet. Peníze má klient kdykoli k dispozici a může si libovolně přeposílat peníze na svůj běžný účet a naopak. (Komerční banka, 2021e)

V rámci úvěrových produktů nabízí Komerční banka vedení kreditní karty zdarma. Komerční banka, jak lze vidět z tabulky č. 16 nabízí čtyři druhy kreditních karet, které se liší především v maximální výši prostředků možných k čerpání. Při využívání jedné z kreditních karet získá klient Komerční banky až 45 dní bez úroku. Klient si může také k účtu sjednat povolený debet, který je zdarma. (Komerční banka, 2021d)

Můj Účet

Vedení účtu v české měně je zdarma, vedení druhé měny v rámci tohoto účtu není možné. Klient si musí založit druhý účet v cizí měně na který se váže poplatek 26 Kč měsíčně. Při založení běžného účtu české měně dostane klient k účtu embosovanou debetní kartu.

Výběry z bankomatů Komerční banky jsou zdarma, na bankomatu si může klient zdarma změnit PIN k debetní či kreditní kartě. Výběry z bankomatů ostatních bank v České republice jsou zpoplatněny 39 Kč. Výběr v zahraničí v rámci Evropské unie a EHP jsou také za 39 Kč, mimo tyto země je výběr za 99 Kč. Veškeré příchozí úhrady jsou zdarma včetně SEPA plateb v rámci EU. Odchozí platby jsou zpoplatněny 6 Kč. Ostatní zahraniční příchozí a odchozí úhrady jsou rovněž zpoplatněny, poplatek je vypočítáván procentem z odchozí a příchozí částky viz tabulka č. 16. Výpis z účtu zaslaný poštou stojí 60 Kč.

Můj Účet plus

Jak lze vidět v tabulce č. 16 je vedení účtu Můj účet plus zpoplatněno 39 Kč měsíčně bez dalších podmínek. Hlavní viditelný rozdíl mezi účtem Můj Účet plus a Můj účet je, že veškeré odchozí platby jsou u tohoto účtu zcela zdarma včetně SEPA plateb v rámci EU. Výhodou tohoto účtu je možnost dvou výběrů za měsíc zdarma z bankomatů ostatních bank v ČR a v zahraničí v rámci EHP/EU.

Tabulka 16: Účty Komerční banka

Komerční banka a.s.		
	Můj Účet Plus	Můj Účet
Vedení účtu	39 Kč	Zdarma
Vedení měnové složky	Další běžný účet v Kč nebo cizí měně za 29 Kč	Další běžný účet v Kč nebo cizí měně za 29 Kč
Internetové bankovníctví	Zdarma	Zdarma
Mobilní bankovníctví	Zdarma	Zdarma
Poskytnutí debetní karty	Plus Karta	Embosovaná debetní karta
Kreditní karta A Karta / Lady karta, 4U karta, VIVA karta	Zdarma	Zdarma
Sjednání povoleného debetu	Zdarma	Zdarma
Spořicí účet	Zdarma	Zdarma
Výběr z bankomatu KB	Zdarma	Zdarma
Výběr z bankomatu u cizích bank	2x měsíčně zdarma a další 39 Kč	39 Kč
Výběr z bankomatu v zahraničí v zemích EHP /EU	2x měsíčně zdarma a další 39 Kč	39 Kč
Výběr z bankomatu v ostatních zemích	99 Kč	99 Kč
Příchozí úhrada včetně SEPA v rámci EU	Zdarma	Zdarma
Odchozí úhrada včetně SEPA v rámci EU	Zdarma	6 Kč
Ostatní zahraniční příchozí a odchozí úhrady	0,9 %, min. 225, max. 1 095	0,9 %, min. 225, max. 1 095
Výpis z účtu zaslán poštou	60 Kč	60 Kč
Změna PIN debetní nebo kreditní karty	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, (Komerční banka, 2021b)

4.9.5 UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Banka UniCredit má v nabídce osobních účtů U Konto, jehož vedení stojí 199 Kč měsíčně. Vedení účtu může být zdarma, pokud součet příchozích plateb na účet dosáhne alespoň měsíčně 12 000 Kč. Účet U Konto je vhodný také pro páry, pokud si každý z nich sjedná tento účet, stačí aby součet příchozích plateb na obou účtech dosáhl minimální hranice 12 000 Kč za měsíc, budou mít rovněž oba vedení účtu zdarma. U Konto lze sjednat online přes internetové stránky nebo na jedné z poboček UniCredit bank.

Internetové a mobilní bankovníctví je pro klienta v rámci využívání běžného účtu zdarma. Pro bezpečné přihlášení a provádění autorizace platebních příkazů zavedla banka Smart klíč. S U Kontem může klient platit mobilním telefonem pomocí Apple Pay nebo Google Pay. (UniCredit Bank, 2021c)

K účtu náleží jedna debetní karta. Kreditní karta je zpoplatněna, poplatek se pohybuje mezi 30–40 Kč podle typu kreditní karty. Pokud by chtěl mít klient finanční rezervu v rámci debetní karty, může využít produkt povolený debet, který je až do částky 150 000 Kč. Povolený debet klientovi buduje do budoucna při řádném splácení pozitivní úvěrovou historii a později tak může získat snadněji další úvěrový produkt. (UniCredit Bank, 2021d)

Jak lze vidět v tabulce č. 17 všechny příchozí a odchozí tuzemské platby a SEPA platby v rámci EU a EHP v měně EUR jsou zdarma. Ostatní zahraniční platby jsou zpoplatněny 0,9 % z částky minimálně 250 Kč a maximálně 1500 Kč. Výběry ze všech bankomatů i v zahraničí jsou zdarma. Za výpis z účtu zaslaný poštou zaplatí klient 100 Kč.

Tabulka 17: Účty UniCredit bank

UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s	
	U Konto
Vedení účtu	199 Kč
Vedení měnové složky	Další účet v cizí měně zdarma
Internetové bankovníctví	Zdarma
Mobilní bankovníctví	Zdarma
Poskytnutí debetní karty	V ceně 1 karta
Kreditní karta Platební karty Visa AXA CLUB, Visa AXA CLUB/Partners	30/40 Kč
Sjednání povoleného debetu / kontokorent	Zdarma
Správa spořicího účtu	Není součástí ale zdarma
Výběry hotovosti z bankomatů UniCredit v ČR nebo v zahraničí	Zdarma
Výběr z bankomatu u cizích bank	Zdarma
Výběr z bankomatu v zahraničí	Zdarma
Příchozí a odchozí tuzemská úhrada	Zdarma
Příchozí a odchozí SEPA úhrady v rámci EU a EHP platba v EUR	Zdarma
Jiná zahraniční příchozí a odchozí	0,9 % min 250Kč- 1500 Kč
Výpis z účtu zaslán poštou	100 Kč
Změna PIN debetní nebo kreditní karty	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, (UniCredit bank, 2021b)

Ze zjištěných poznatků o běžných osobních účtech vybraných bank je viditelné, že účty jsou téměř srovnatelné a liší se mnohdy jen cenou několika málo vybraných služeb. Pro zhodnocení nejvýhodnějšího účtu bylo vybráno 8 ukazatelů viz tabulka č. 18, které by mohly být pro zákazníka stěžejní při výběru běžného osobního účtu. Mezi ukazatele patří poplatek za vedení účtu, poplatek za výběr z bankomatu vlastní banky, poplatek za výběr z bankomatu u cizí banky, poplatek za přidání měnové složky, poplatek za příchozí a odchozí platby v rámci České republiky, příchozí a odchozí SEPA platba, počet debetních karet k účtu a cena za výpis z účtu zasláný poštou.

Tabulka 18: Porovnání poplatků jednotlivých účtů

Porovnání poplatků jednotlivých účtů (částky v Kč)								
	Vedení účtu	Výběr z bankomatu vlastní banky	Výběr z bankomatu cizí banky	Přidání měnové složky	Příchozí/odchozí platba v rámci ČR	Příchozí/odchozí platba SEPA	Počet debetních karet	Výpis z účtu zaslaný poštou
ČSOB								
Plus Konto	69 ⁽¹⁾	0	40	25	0/0	5/5	2	45
Česká spořitelna								
Standardní účet	0	0	40	20	0	0	1	30
Plus účet	100 ⁽²⁾	0	40	0	0	0	2	30
Komerční banka								
Můj účet	0	0	39	29	0/6	0/6	1	60
Můj účet Plus	39	0	2x měsíčně zdarma, poté 39	29	0/0	0/0	1	60
UniCredit Bank								
U Konto	199 ⁽³⁾	0	0	0	0/0	0/0	1	100
Raiffeisenbank								
Chytrý účet	0	0	0	29	0/0	0/0	1	40
Aktivní účet	49	0	0	0	0/0	0/0	2	40

Zdroj: Vlastní zpracování, Ceníky a sazebníky bank

(1) Zdarma při splnění podmínky v podobě součtu příchozích plateb alespoň 10 tisíc Kč měsíčně.

(2) Za 50 Kč měsíčně při splnění podmínky v podobě součtu příchozích plateb alespoň 7 tisíc Kč měsíčně nebo zdarma při sjednání dalšího finančního produktu od České spořitelny.

(3) Zdarma při splnění podmínky v podobě součtu příchozích plateb alespoň 12 tisíc Kč měsíčně.

Poplatky za vedení účtu jsou značně rozdílné. U ČSOB, České spořitelny a UniCredit Bank se tyto poplatky pohybují v rozmezí od 69 Kč do 199 Kč měsíčně. Těmto poplatkům se může klient vyhnout splněním podmínek vyžadovaných bankou, které spočívají v minimální měsíční výši příchozích plateb.

Nevýhodou běžných účtů nabízených ČSOB a Českou spořitelnou jsou poplatky spojené s výběrem z bankomatu jiných bank v České republice, banky si účtují 40 Kč za jeden výběr. Tuto nevýhodu banky eliminují, jak bylo zjištěno v předchozích analýzách vysokým počtem svých vlastních bankomatů. Účet U Konto nabízený UniCredit Bank nemá výběr z bankomatu u cizí banky zpoplatněn. Ze zmíněných účtů má nejméně výhodné podmínky spojené s přidáním měnové složky Plus Konto od ČSOB, účtuje si 25 Kč za sjednání dalšího účtu v cizí měně. Ostatní zmíněné banky Česká spořitelna s Plus účtem a UniCredit Bank s U Kontem si neúčtují za přidání měnové složky žádný poplatek. Negativním aspektem jsou také zpoplatněné příchozí a odchozí SEPA platby u Plus Konta od ČSOB 5 Kč. Ostatní zmíněné banky mají veškeré SEPA platby zdarma. Co se týče poplatků za výpis z účtu zaslaný poštou, u již zmíněných účtů ho nejlevněji nabízí ČSOB za 45 Kč měsíčně. Nejdražší měsíční poplatek si účtuje UniCredit Bank, kde dosahuje 100 Kč.

Za vedení účtu Můj účet u Komerční banky a za vedení účtu Aktivní účet u Raiffeisenbank musí klienti platit vždy poplatek. Vedení účtu Můj účet Plus stojí měsíčně 39 Kč. Raiffeisenbank má vedení Aktivního účtu o 10 Kč dražší. Raiffeisenbank má kromě výpisu účtu zpoplatněným 40 Kč ostatní porovnávané služby zdarma. Komerční banka nabízí oproti Raiffeisenbank výběr z bankomatu cizí banky zdarma pouze 2x v měsíci, poté klient zaplatí 39 Kč za každý další výběr. Za vedení účtu v cizí měně zaplatí klient u Komerční banky 29 Kč, RB má v nabídce přidání měnové složky přímo do Aktivního účtu zdarma. Za výpis z účtu zaslaného poštou zaplatí klient Komerční banky s účtem Můj účet Plus o 20 Kč víc než klient u RB s Aktivním účtem. Výhodné je pro klienta i obdržení dvou debetních karet k Aktivnímu účtu u RB.

Vedení účtu zdarma nabízí Česká spořitelna v rámci Standardního účtu, Komerční banka v rámci účtu Můj účet a Raiffeisenbank v rámci Chytrého účtu. Všechny banky k těmto účtům poskytují jednu debetní kartu a výběr z vlastního bankomatu zdarma. Pouze Raiffeisenbank má zdarma výběr z bankomatu cizí banky. Česká spořitelna si účtuje za výběr z bankomatu cizí banky 40 Kč a Komerční banka o 1 Kč méně. Co se týče přidání

měnových složek nabízí Česká spořitelna u Standardního účtu nejvýhodnější poplatek za další účet v cizí měně 20 Kč. Komerční banka nabízí založení dalšího účtu v cizí měně za 29 Kč a Raiffeisenbank za stejnou cenu přidání měnové složky přímo do Chytrého účtu. Ani jedna z bank si za příchozí platby v rámci ČR a SEPA platby neúčtuje poplatky. Odchozí úhradu jako jediná ze zmíněných bank zpoplatňuje Komerční banka s účtem Můj účet 6 Kč. Nejdražší měsíční poplatek za výpis z účtu zaslaný poštou má Komerční banka, klient zaplatí 60 Kč. Nejméně za výpis z účtu zaslaný poštou zaplatí klient RB s Chytrým účtem.

Na základě porovnání osobních účtu vychází nejvýhodněji pro běžného klienta Chytrý účet od Raiffeisenbank, jehož vedení není zpoplatněné a související služby uspokojí méně náročného klienta. Pro náročnějšího klienta vychází nejlépe buď Aktivní účet s poplatkem 49 Kč měsíčně za vedení nebo U Konto od UniCredit Bank, jehož poplatek za vedení je v základu 199 Kč. Avšak při splnění podmínek stanovující minimální měsíční sumu příjmů, může být vedení U Konta bez poplatku.

5 Výsledky a diskuse

V rámci praktické části bylo cílem za pomoci analýz určit konkurenční pozici Raiffeisenbank a.s. na bankovním trhu. Na českém bankovním trhu působí množství bankovních institucí, mezi nimiž Raiffeisenbank a.s. patří k zavedeným společnostem. Dle celkových aktiv porovnávaných v roce 2019 se Raiffeisenbank a.s. se umístila na pátém místě, což ji řadí mezi silné banky na trhu. Na základě STEP analýzy hodnotící vnější makro prostředí banky byly zjištěny následující výsledky. Ze sociálně kulturních faktorů lze považovat za významný především demografický vývoj populace. Zde se řadí mezi hlavní faktory věkové rozdělení populace a její vzdělanost. Věková struktura populace ovlivňuje v bankovníctví nabídku produktů a nastavení zákaznických služeb a mezi primární skupinu patří obyvatelé mezi 15 a 64 lety věku. Počet obyvatel v této skupině meziročně neustále roste, a tím také roste pro banky počet potenciální zákazníků. Průběžně se zvyšuje rovněž vzdělanost obyvatelstva České republiky. Díky zvyšující se vzdělanosti obyvatelstva roste zájem o bankovní produkty, jelikož vzdělaní lidé se snaží se svými financemi hospodařit efektivně a v tom jim napomáhají právě banky.

Na to navazují technicko-technologické faktory. V dnešním světě jde technologický vývoj velice rychle dopředu a moderní technologie se stávají čím dál tím dostupnější. To je patrné také z provedených analýz, kdy meziročně roste v České republice počet obyvatel využívajících počítače a chytré telefony. S rostoucím zájmem o finanční produkty a globálním vývojem technologií se dostávají moderní technologie také do bankovního segmentu, který v této oblasti zaznamenal v posledních letech výrazný pokrok. Dnes již zákazníci oproti minulým rokům vyřídí většinu bankovních operací pomocí internetového bankovníctví v počítači nebo mobilního bankovníctví v chytrém telefonu. Klesá tak pro klienty nutnost častých návštěv poboček.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo analyzováno mikroprostředí Raiffeisenbank a.s. V této analýze byly popsány následující faktory ovlivňující banku. Konkurenční sílu pramenící z hrozby substitutů lze v prostředí banky hodnotit jako relativně významnou. Je to dáno především počtem bank působících v odvětví a tím, že banky nabízí relativně málo odlišné produkty. Zákazníci se tak musí rozhodovat na základě detailů.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, kteří by Raiffeisenbank a.s., mohli ohrozit není příliš vysoká. Hlavní bariéru pro vstup představuje vysoká kapitálová náročnost a nutnost splnit přísné požadavky České národní banky pro udělení licence potřebné pro fungování na bankovním trhu. Další faktorem ovlivňující atraktivitu odvětví pro nové konkurenty je relativní nasycenost bankovního trhu a vysoký podíl substitučních produktů.

Vyjednávací síla odběratelů je v tomto odvětví vesměs vysoká. Čím větší má daný zákazník větší podíl na ziscích banky, tím větší je jeho vyjednávací síla. Vyjednávací síla zákazníků je v dnešní době značně ovlivněna, respektive posílena nízkými až nulovými náklady na přechod ke konkurenci. Na základě toho se banky snaží si své klienty udržet pomocí vylepšování svých služeb a zákaznického servisu.

Dodavateli jsou v tomto případně pro banku její věřitelé, kteří jí poskytují finanční prostředky, se kterými banka dále obchoduje. Dále jsou jimi outsourcingový dodavatelé služeb, reklamní agentury, vzdělávací instituce. Jejich souhrnnou vyjednávací sílu lze hodnotit jako relativně malou vzhledem k vzájemné potřebě.

Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty se dá v bankovním odvětví hodnotit jako vysoká. Jak již bylo popsáno, je to dáno především relativním nasycením trhu, vysokým počtem substitučních produktů a nízkými náklady na přechod zákazníka ke konkurenci. Všechny tyto faktory zvyšují konkurenční boj mezi jednotlivými bankami.

V analýze konkurentů se Raiffeisenbank a.s. řadí na páté místo podle bilanční sumy a zisků hodnocených v roce 2019. Konkurenty se snaží dohnat především pomocí své strategie zaměřené na postupné akvizice a dále zaměřením se na klientský přístup, za který již byla několikrát oceněna. Z popsaných zdrojů a kompetencí jsou pro banku primárními především kvalifikovaný personál a profesionální zákaznický servis. Tyto faktory patří v dnešním bankovníctví ke klíčovým pro rozhodování zákazníka při výběru banky.

Ve SWOT analýze sloužící ke shrnutí poznatků v předchozích analýzách byly sumarizovány a popsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v souvislosti s Raiffeisenbank a.s. Primárně mezi silné stránky lze zařadit její přístup ke klientům, díky kterému také již několikrát získala ocenění „Klientsky nejprívětivější banka“. Toto je zajišťováno především kvalifikovaným personálem, který se tak řadí k silným stránkám banky. Další silnou stránkou je relativně vysoký počet poboček vzhledem k počtu zákazníků, při porovnání s ostatními konkurenčními bankami. Nelze také opomenout dlouholetou tradici

Raiffeisenbank a.s. v České republice a široké porfólio nabízených produktů, díky čemu se dokáže vyrovnat konkurenci.

Během analýz nebylo objeveno příliš mnoho zjevných slabých stránek, které by měly markantní vliv na konkurenceschopnost banky. Jako nedostak lze tedy zmínit relativně nízký počet vlastních bankomatů, který je ale na druhou stranu vyrovnán tím, že Raiffeisenbank a.s. dovoluje svým klientům vybírat z bankomatů cizích bank neomezeně a zcela zdarma.

Z příležitostí, které by banka mohla v budoucnu využít pro zvýšení své konkurenceschopnosti lze jmenovat růst počtu obyvatel se kterým roste počet potenciálních zákazníků pro banku. Dále také vývoj internetového a mobilní bankovníctví, které klienti již dnes hojně využívají a do budoucna jeho význam stále poroste. Mezi faktory ohrožující banku lze zařadit možnost vstupu nových konkurentů do odvětví. Toto riziko je dle analýzy relativně malé ale banka s ním musí počítat a být na to připravena. Další a výraznější hrozba je především stávající a relativně silná rivalita mezi jednotlivými bankami působícími na trhu, která je posilována především množstvím substitučních produktů a relativně nízkými náklady na přechod zákazníka ke konkurenci.

Na základě těchto výsledků lze zhodnotit konkurenční postavení zkoumané Raiffeisenbank a.s. na bankovním trhu. Bankovní prostředí je zatíženo relativně silným konkurenčním bojem, ve kterém jednotlivé banky tvrdě soupeří o své zákazníky. Raiffeisenbank a.s. nepatří mezi nejsilnější banky na trhu co se týče jednotlivých ukazatelů jako je například bilanční suma a objem zisků. Avšak vzhledem k její strategii v podobě realizace akvizic, přičemž řada z nich již byla uskutečněna a neustálého vylepšování zákaznických služeb lze konstatovat že její konkurenční pozice na trhu je relativně stabilní. Banka má ambice pomocí znížených akvizic do budoucna svou pozici nadále posilovat a díky akvizicím zajistit vylepšování a rozšiřování svých služeb, což bude mít pozitivní vliv na počet klientů.

Jako doporučení v rámci využití příležitostí a posilování konkurenceschopnosti by Raiffeisenbank a.s. mohla umožnit svým klientům funkci sjednání schůzky s osobním bankéřem přes internetové a mobilní bankovníctví. Klient by mohl nahlédnout do kalendáře svého bankéře a sjednat si s ním schůzku. V rámci digitalizace by mohla Raiffeisenbank a.s. přistoupit k tzv. paperless v pobočkové síti. Klient by podepsal dokumenty na tabletu či elektronické čtečce, podepsaný dokument by se následně nahrál klientovi do internetového

bankovníctví. Tato služba by výrazně ušetřila čas klientovi, měl by zároveň veškeré dokumenty bezpečně uložené v internetovém bankovníctví a předešel by případné ztrátě dokumentů.

Na závěr byly popsány jednotlivé běžné osobní účty, které nabízejí již zmiňované banky. Na základě zjištěných informací byly mezi sebou jednotlivé účty porovnány zejména z hlediska poplatků souvisejících s vedením účtu a jeho využíváním. Na základě vyhodnocení těchto parametrů byl vybrán nejvýhodnější účet pro běžného klienta. Analýza klientských účtů ukázala, že běžné osobní účty nabízené Raiffeisenbank a.s. patří z porovnávaných mezi nejvýhodnější. Dále je velmi výhodný účet U konto od UniCredit Bank, který má vedení účtu při splnění určitých podmínek zdarma. Veškeré porovnávané poplatky jsou u U Konta zdarma kromě výpisu z účtu zasílaného poštou, který je zpoplatněn 100 Kč. Raiffeisenbank a.s., nabízí Chytrý účet, jehož vedení, výběry z vlastních bankomatů i bankomatů cizích bank jsou zdarma a výpis z účtu zaslaných poštou za 40Kč měsíčně. V rámci uvedení tohoto produktu využila banka výrazných marketingových kampaní, pro přilákání nových klientů. Toto bylo dobrým strategickým krokem, avšak banka zároveň nabízí Aktivní účet, jehož vedení je sice zpoplatněno, ale mezi účtem Aktivním a Chytrým účtem je jen velmi malý rozdíl, co se týče souvisejících služeb a produktů. Hlavním rozdílem jsou poplatky za výběr v zahraničí, které stojí u Chytrého účtu 100 Kč + 0,5 % z vybírané částky. Pro banku by bylo výhodnější zrušit tento poplatek u Chytrého účtu a k Aktivnímu účtu přidat více nadstandardních souvisejících služeb jako například pojištění proti ztrátě karty, kabelky nebo výhodné cestovní pojištění. Dále u Aktivního účtu zrušit měsíční poplatek za kreditní kartu STYLE. Tímto krokem by Raiffeisenbank a.s. získala jednoznačnou konkurenční cenovou výhodu a přilákala více klientů z každé věkové skupiny.

6 Závěr

Na českém bankovním trhu působilo k roku 2019 celkem 49 bankovních institucí. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenční postavení Raiffeisenbank a.s., v porovnání se čtyřmi největšími bankami seřazenými podle velikosti zisku z roku 2019 – Československou obchodní bankou, a.s., Českou spořitelnou, a.s., Komerční bankou, a.s., a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Jedním z dílčích cílů bylo porovnat běžné osobní účty zmíněných bank a druhým dílčím cílem bylo vybrat nejvýhodnější účet z porovnávaných pro běžného klienta. Přidanou hodnotou práce jsou vlastní návrhy na zlepšení poskytovaných služeb Raiffeisenbank a.s., které mohou do budoucna posílit její konkurenceschopnost.

V teoretické části diplomové práce byly vysvětleny pojmy týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. Dále byl také položen teoretický základ pro analýzy použité v praktické části práce. Následně byla popsána východiska z oblasti bankovníctví, finančních služeb a bankovních produktů. Poté byl popsán úvod do bankovního prostředí v České republice, ve kterém působí již zmíněné banky. Pro posouzení konkurenceschopnosti a konkurenčního postavení Raiffeisenbank a.s., na trhu byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které byly shrnuty ve SWOT analýze.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že Raiffeisenbank a.s., se řadí k významným bankám na trhu, co se týče bilanční sumy a zisků. V žebříčku porovnávaných bank podle zisku zaujímala v roce 2019 páté místo. Na základě analýz porovnávajících vnější prostředí banky byly identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z tohoto prostředí pro Raiffeisenbank a.s. Mezi hlavní příležitosti pro banku se řadí především technologický vývoj, do kterého když bude investovat, může jí zajistit lepší konkurenční pozici. Hlavní hrozbu pro banku představuje panující konkurenční rivalita na trhu a množství substitutů.

Při posouzení vnitřního prostředí banky byly identifikovány její silné a slabé stránky. K silným stránkám se především řadí kvalifikovaný personál, zajišťující profesionální přístup ke klientům, relativně vysoký počet poboček a dlouholetá tradice. Za slabou stránku lze považovat nejednotný mezinárodní informační systém v rámci Skupiny RB.

Konkurenční pozici Raiffeisenbank na trhu lze označit za stabilní a relativně silnou. V současné době, kdy se neustále vyvíjí nové technologie, které urychlují veškeré procesy, včetně těch bankovních, je velice důležité se právě na tento segment zaměřit. Banka by měla do budoucna intenzivně posilovat vývoj bankovních technologií a systémů, a tím posílit svou

konkurenceschopnost. V rámci technologických a digitalizačních procesů lze Raiffeisenbank a.s., doporučit do budoucna zainvestovat zejména do internetového a mobilního bankovníctví přidáním funkce sjednání schůzky s osobním bankéřem a dále přistoupit k tzv. paperless v pobočkové síti, nakoupením elektronických zařízení například tabletů a čteček.

Zmíněné banky nabízejí celkem osm běžných osobních účtů. Jednotlivé účty byly nejprve charakterizovány a poté porovnány na základě osmi zvolených ukazatelů: poplatek za vedení účtu, výběr z bankomatu vlastní banky, výběr z bankomatu cizí banky, přidání měnové složky, příchozí a odchozí platba v rámci ČR, příchozí a odchozí platba SEPA, počet debetních karet a poplatek za výpis z účtu zaslaný poštou. Tyto ukazatele by mohli být stěžejní pro klienta při výběru banky a běžného osobního účtu. Následně byl vybrán nejvýhodnější účet pro méně náročného klienta, kterým se stal Chytrý účet nabízený Raiffeisenbank a.s. Pro náročnějšího klienta byly vybrány dva účty, a to Aktivní účet od Raiffeisenbank a.s., a U Konto od UniCredit Bank a.s.,

Vlastní doporučení pro Raiffeisenbank a.s., je zrušení poplatku za výběr z bankomatu v zahraničí u nabízeného Chytrého účtu a k Aktivnímu účtu přidat více nadstandardních služeb v podobě různých pojištění. Dále pak odstranění měsíčního poplatku za kreditní kartu STYLE. Tímto krokem by si banka zajistila jedinečnou cenovou výhodu. Rovněž by přilákala více klientů. Chytrý účet by se stal nejvýhodnějším nabízeným účtem na trhu, banka by tak předčila nabídku běžného osobního účtu od UniCredit Bank a.s., který je v momentálně na srovnatelné úrovni s účtem Aktivním.

7 Seznam použitých zdrojů

Alza.cz. 2020. *NFC platby mobilem*, [Online] 2020. [Citace: 17. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/nfc-platby-mobilem?layoutAutoChange=1#vyhody>.

banky.cz. 2021. *Přehled a porovnání spořicíh účtů* [Online] 2021. [Citace: 17. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnaní/sporici-ucet/>.

Berger, Allen N, Klapper, Leora F a Turk-Ariss, Rima. 2008. *Bank Competition and Financial Stability. Policy Research Working Paper No. 4696*. [Online] 2008. [Citace: 02. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6794>.

BRČÁK, Josef, Sekerka, Bohuslav a Svoboda, Roman. 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

Bureš, Michal. 2020. *Kdo vlastní české banky*, [Online] 2020. [Citace: 18. Prosinec 2020.]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>.

Černohorský, Jan a Teplý, Petr. 2011. *Základy financí*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

Česká bankovní asociace. 2021a. *Kdo jsme a co děláme*. [Online] 2021a. [Citace: 10. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/co-delame>.

Česká bankovní asociace. 2021b. *O bankovním sektoru*. [Online] 2021b. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>.

Česká národní banka. 2020a. *O ČNB*. [Online] 2020a. [Citace: 10. Prosinec 2020.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/.

Česká národní banka. 2021b. *Finanční stabilita*. [Online] 2021b. [Citace: 20. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/financni-stabilita/.galleries/zpravy_fs/fs_2019-2020/fs_2019-2020_kapitola_3.pdf.

Česká národní banka. 2021c. *Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB*. [Online] 2021c. [Citace: 12. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB/>.

Česká národní banka. 2021d. *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [Online] 2021d. [Citace: 18. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR&fbclid=IwAR1Id7UY3_wPmT3baEVoFcVaf1rGTc1KVF9H9DH4u6T26832byJFBtdvw6I.

Česká národní banka. 2021e. *Licencování*. [Online] 2021e. [Citace: 19. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/dohled-nad-uverovymi-institucemi/licencovani/>.

Česká národní banka. 2021f. *Platby podle typu akceptačního zařízení týkající se non-MFI - objem transakcí* [Online] 2021f. [Citace: 7. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=60661&p_uka=1%2C2%2C3&p_strid=AAAE&p_od=201512&p_do=201912&p_lang=CS&p_format=4&p_decsep=%2C.

Česká národní banka. 2021g. *Platební karty a akceptační zařízení (počet karet v tisících)*. [Online] 2021g. [Citace: 7. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=58701&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5&p_strid=AAAE&p_od=201512&p_do=201912&p_lang=CS&p_format=4&p_decsep=%2C.

Česká národní banka. 2021h. *Právní předpisy*. [Online] 2021h. [Citace: 18. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/legislativni-zakladna/banky-a-druzstevni-zalozny/pravni-predpisy/>.

Česká národní banka. 2021i. *Statistika platebního styku*. [Online] 2021i. [Citace: 5. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_SESTAVY?p_strid=AAAE&p_sestuid=&p_lang=CS.

Česká národní banka. 2021j. *Statistika platebního styku - Metodický list*. [Online] 2021j. [Citace: 2. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/docs/ARADY/MET_LIST/pss_cs.pdf.

Česká národní banka. 2021k. *Statistika platebního styku za 2019*. [Online] 2021k. [Citace: 3. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/kalendar/Statistika-platebnihostyku>.

Česká národní banka. 2021l. *Dohled nad směnárny*. [Online] 2021l. [Citace: 16. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/dohled-nad-smenarnami/>.

Česká národní banka. 2021a. *Základní ukazatele o finančním trhu*. [Online] 2021a. [Citace: 10. Leden 2021.]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=B&p_lang=CS.

Česká spořitelna. 2021a. *Ceník pro soukromou klientelu*. [Online] 2021a. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/cenik>.

Česká spořitelna. 2021b. *Co George umí*. [Online] 2021b. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/internetove-bankovnictvi/george>.

Česká spořitelna. 2021c. *Karty a mobilní platby*. [Online] 2021c. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/ucty-karty/karty-platby-mobilem#karta-penize-na-klik>.

Česká spořitelna. 2021d. *Kdo jsme.* [Online] 2021d. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

Česká spořitelna. 2021e. *Spoření české spořitelny.* [Online] 2021e. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/sporeni/sporeni-cs>.

Český statistický úřad. 2021a. *Česká republika.* [Online] 2021a. [Citace: 18. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/0620042032.pdf/cf2c5a1f-97fe-473b-af96-35702b90ce25?version=1.1>.

Český statistický úřad. 2021b. *Česká republika - vývoj v čase.* [Online] 2021b. [Citace: 18. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/0620042013.pdf/2c205a15-7a6e-439f-866d-df330e9ea76b?version=1.1>.

Český statistický úřad. 2021c. *Česká republika - vývoj v čase.* [Online] 2021c. [Citace: 18. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/0620042014.pdf/e1d043ea-4b41-4b3c-8149-149ac9410343?version=1.1>.

Český statistický úřad. 2021d. *Česká republika - vývoj v čase.* [Online] 2021d. [Citace: 18. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/062004201102.pdf/a6acb700-b7b7-467c-8784-13d4b0eea215?version=1.1>.

Český statistický úřad. 2021e. *Investice do ICT vybavení a softwaru rostou.* [Online] 2021e. [Citace: 12. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/investice-do-ict-vybaveni-a-softwaru-rostou>.

Český statistický úřad. 2021f. *Míra inflace v České republice.* [Online] 2021f. [Citace: 19. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice>.

Český statistický úřad. 2021g. *Pohyb obyvatelstva - vybrané území.* [Online] 2021g. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94&c=v3~3__RP2019#w=.

Český statistický úřad. 2021h. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2017.* [Online] 2021h. [Citace: 19. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2017>.

Český statistický úřad. 2021i. *Věk a vzdělání populace.* [Online] 2021i. [Citace: 8. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122733934/25013020001.pdf/10784772-99a4-4037-9d46-4ef040d9c42b?version=1.1>.

ČSOB. 2021a. *Běžný účet Plus Konto*. [Online] 2021a. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/lide/ucty/plus-konto?ic1=CSOB-PWP~bezny-ucet__prod-dlazdice-03092020~hlavni-produkt.

ČSOB. 2021b. *O ČSOB a skupině*. [Online] 2021b. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>.

ČSOB. 2021c. *Poplatky*. [Online] 2021c. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/lide/poplatky-a-sazby/poplatky>.

Durčáková, Jaroslava, Mandel a Martin. 2010. *Mezinárodní finance*. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-221-5.

Dvořák, Petr. 2005. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. Praha : Linde Praha a.s., 2005. ISBN 80-7210-515-X.

Evropská unie. 2021. *Evropská unie*. [Online] 2021. [Citace: 12 Leden 2021.]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-central-bank_cs#slo%C5%BEen%C3%AD.

Finance. 2021. *Finance*. [Online] 2021. [Citace: 16. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/ucty-a-sporeni/bezne-ucty/abeceda-beznych-uctu/prime-bankovnictvi/>.

finance.cz. 2020. *Co je to běžný účet*. [Online] 2020. [Citace: 15. 2 2021.]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/ucty-a-sporeni/bezne-ucty/abeceda-beznych-uctu/co-je-to-bezny-ucet/>.

Finparada. 2020. *Výsledky českých bank za rok 2019*. [Online] 2020. [Citace: 20. 2 2021.]. Dostupné z: <https://finparada.cz/6189-Vysledky-bank-za-rok-2019.aspx>.

Fuchs, Kamil. 2007. *Ekonomie I: základy mikroekonomie*. Znojmo : Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-903914-0-6.

Investopedia. 2021. *Commercial Bank*. [Online] 2021. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialbank.asp>.

Jakubíková, Dagmar. 2008. *Strategický marketing Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Jílek, Josef. 2009. *Finanční trhy a investování*. Praha : Grada publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-1653-4.

Kalabis, Zdeněk. 2005. *Bankovní služby v praxi*. Brno : Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0882-1.

Kantnerová, Liběna. 2016. *Základy bankovníctví: teorie a praxe.* Ptaha : C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-595-4.

Kiselřáková, Dana, a další. 2020. *The Impact of Monetary Policies on the Sustainable Economic and Financial Development in the Euro Area Countries.* [Online]. 2020, **12**(22), 9367. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12229367>.

Komerční banka. 2021a. *Bankovní účty.* [Online] 2021a. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/bankovni-ucty>.

Komerční banka. 2021b. *Dokumenty.* [Online] 2021b. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/dokumenty>.

Komerční banka. 2021c. *Fakta a výsledky.* [Online] 2021c. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky>.

Komerční banka. 2021d. *Kreditní karty.* [Online] 2021d. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/platebni-karty#Kreditn>.

Komerční banka. 2021e. *Spořicí účty.* [Online] 2021e. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/sporeni/sporici-ucty-a-terminovane-ucty/sporici-ucty>.

Komerční banka. 2021f. *Výroční zpráva 2019.* [Online] 2021f. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/novinky/vyrocni-zprava-2019>.

Komerční banka. 2021g. *Tuzemský bezhotovostní platební styk.* [Online] 2021g. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/bankovni-ucty/platby-a-hotovostni-sluzby/tuzemsky-bezhotovostni-platebni-styk>.

Komerční banka. 2021h. *Uzavřený obal a noční trezor.* [Online] 2021h. [Citace: 17. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/bankovni-ucty/platby-a-hotovostni-sluzby/uzavreny-obal-a-nocni-trezor>.

Komerční banka. 2021i. *Platební karty.* [Online] 2021i. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/platebni-karty#Debetn-karty>.

Král, Miloš. 2006. *Bankovníctví 1.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-442-7.

kurzycz. 2021. *HDP 2021,* [Online] 2021. [Citace: 19. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.kurzycz.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>.

Liška a kolektiv, Václav. 2008. *Makroekonomie.* Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86419-54-1.

Mallya, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Managementmania. 2019. *Platební karta.* [Online] 2019. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/platebni-karta-payment-card>.

Mejstřík, a další. 2014. *Bankovníctví v teorii a praxi.* Praha : Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2870-7.

Michovska, Hanka . 2013. *VÝVOJ EKONOMIKY ČR V ROCE 2012.* [Online] 2013. [Citace: 19. Únor 2021.]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/clanek-6880/>.

Mikoláš, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo financí České republiky. 2019. *Zpráva o vývoji finančního trhu v roce 2019.* [Online] 2019. [Citace: 18. Listopad 2020.]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/financni-stabilita-a-dohled/vyvoj-financniho-trhu/2019/zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2-38890>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2020. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Justice.cz.* [Online] 2020. [Citace: 16. Prosinec 2020.]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=445917&typ=PLATNY>.

Ministerstvo vnitra České republiky. 2020. *Co je GDPR* [Online] 2020. [Citace: 10. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>.

Mojepenize. 2021. *Internetové bankovníctví* [Online] 2021. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.mojepenize.com/internetove-bankovnictvi-vyhody-funkce-amoznosti/>.

or.justice.cz. 2021. *Veřejný rejstřík a sbírka listin. or.justice.cz.* [Online] 2021. [Citace: 16. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=445917&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6JpZGJgaWB%250D%250AoVKtDkxBVmpeQE5iSV4qkrKwYFdnD79IpdrYWgALCO0HXAAAAA%253D%253D%250D%250A>.

Pays. 2021. *Platební karta* [Online] 2021. [Citace: 15. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.pays.cz/platebni-karta.asp>.

penize.cz. *Equa bank skončí, kupuje ji Raiffeisenbank.* [Online] 2021. [Citace: 3. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/bezne-ucty/424238-equa-bank-skonci-kupuje-ji-raiffeisenbank>.

Polouček a Stanislav, kolektiv. 2006. *Bankovníctví.* Praha : C.H.Beck , 2006. ISBN 80-7179-462-7.

Porter, Michael Eugene. 1980. *Konkurenční strategie.* [překl.] Karel Kvapil. místo neznámé : The Free Press, 1980. ISBN 80-85605-11-2.

Ptatcheková, a další. 2010. *Základy financí.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-074-0.

Pulpánová, Stanislava. 2007. *Komerční bankovníctví v České republice.* Praha : Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.

Raiffeisenbank . 2021d. *Raiffeisenbank a ING se dohodly na exkluzivní spolupráci.* [Online] 2021d. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/informacni-servis/pro-media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2021/tiskove-zpravy-202102/18022021-exkluzivni-spoluprace-rb-a-ing>.

Raiffeisenbank. 2021a. *CENÍK PRODUKTŮ A SLUŽEB.* [Online] 2021a. [Citace: 9. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni/ceniky>.

Raiffeisenbank. 2021b. *Výroční zpráva 2019.* [Online] 2021b. [Citace: 18. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocnizpravy/vz-rb-19-cz.pdf>.

Raiffeisenbank. 2021c. *Mobilní bankovníctví.* [Online] 2021c. [Citace: 16. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni/ucty/sluzby-k-uctum/mobilni-bankovnictvi>.

Raiffeisenbank. 2021e. *Hotovostní a směnárenské operace.* [Online] 2021e. [Citace: 16. Leden 2021.]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/informacni-servis/platebni-styk/hotovostni-a-smenarenske-operace>.

Rejnuš, Oldřich. 2014. *Finanční trhy.* Praha : Grada publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.

Rejnuš, Oldřich. 2008. *Finanční trhy.* Ostrava : KEY Publishig s.r.o., 2008. str. 34. ISBN 978-80-87071-87-8.

Revenda a Zbyněk. 2011. *Centrální bankovníctví.* Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7231-230-7.

Revenda, Zbyněk, a další. 2014. *Peněžní ekonomie a bankovníctví.* Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-279-6.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. 2013. *Ekonomie.* [překl.] Martin Gregor a kol. Praha : NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza.* Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Sedláčková, Helena. 2000. *Strategická analýza.* Praha : C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

Schlossberger, Otakar. 2012. *Platební služby.* Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-238-3.

Snel.com. 2018. *Waht is GDPR* [Online] 2018. [Citace: 12. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.snel.com/what-is-gpdr/>.

Strong, Helen a Strong, Helen. 2014. *Marketing and Management Models : A Guide to Understanding and Using Business Models*. New York : Business Expert Press, 2014. ISBN 978-1-60649-963-4.

Šenkýřová a Bohuslava, kolektiv. 1998. *Bankovníctví 2*. Praha : Bankovní akademie a.s., 1998. ISBN 80-238-9685-7.

Šenkýřová a Bohuslava, kolektiv. 2005. *Bankovníctví 1*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2005. str. 9. ISBN 80-86754-53-7.

The world bank. 2020. *Worldwide Governance Indicators*. [Online] 2020. [Citace: 15. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>.

Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2010. *Strategické řízení*. Praha : PEF ČŽU, 2010. ISBN 80-213-0922.

Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2002. *Strategické řízení*. Praha : Credit, 2002. ISBN 978-80-213-09227.

UniCredit bank. 2021a. *O UniCredit Czech Republic*. [Online] 2021a. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html#kdojsme>.

UniCredit Bank. 2021c. *Online Banking*. [Online] 2021c. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/obcane/digital/online-banking.html>.

UniCredit bank. 2021b. *Sazebníky a ceny*. [Online] 2021b. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/sazebnik.html>.

UniCredit Bank. 2021d. *U konto*. [Online] 2021d. [Citace: 10. Únor 2021.]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/obcane/ucty/u_konto.html.

Veselá, Jitka. 2007. *Investování na kapitálových trzích*. Praha : Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-297-6.

Wetzstein, Michael E. 2013. *Microeconomic Theory Second Edition : Concepts and Connections : Concepts and Connections*. New York : Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 978-0-203-09835-6.