

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Magisterské prezenční studium  
2010-2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Michaela Mesteková

Zhodnocení strategie GE Money Bank

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Vacenovský**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Full-Time Studies  
2010-2012

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Michaela Mesteková

Evaluation strategy of GE Money Bank

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:** Ing. Michal Vacenovský

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....Bc. Michaela Mesteková.....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Michalovi Vacenovskému za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce s názvem „Zhodnocení strategie GE Money Bank,“ je zhodnocení ekonomických analýz podniku pomocí použitých metod a postupů. V teoretické části jsou shrnuty poznatky o ekonomických analýzách a strategiích, které jsou doplněny odbornou literaturou. Velká část je věnována: strategickému řízení firmy v tržní ekonomice, analýze vnějšího okolí firmy, analýze vnitřního okolí firmy, strategickému managementu banky, historii a současnosti GE Money Bank, vyhodnocení použitých analýz a zhodnocení analýz. Praktická část je zaměřena na aplikaci analýz a strategií na firmu GE Money Bank.

## **Klíčové pojmy:**

Firemní strategie, Corporate strategie, Business strategie, PEST analýza, Porterova analýza, Stakeholdeři, SWOT analýza.

## **Annotation**

The thesis, called, Evaluation strategy of GE Money Bank, the evaluation of the economic analysis of the company using the methods and procedures. In the theoretical part are summarizes the findings of the economic analyzes and strategies, which are complemented by the professional literature. A large part is devoted to: the strategic management of the company in a market economy, analyzing the external environment of firms, analysis of internal business area, the strategic management of the bank's history and present of GE Money Bank, an assessment of the analysis and evaluation analysis. The practical part is focused on analysis and application strategies to GE Money Bank.

## **Key words**

Company Strategy, Corporate Strategy, Business Strategy, PEST analysis, Porter analysis, Stakeholders, SWOT analysis.

## Obsah

Úvod .....	10
1. Strategické řízení firmy v tržní ekonomice .....	12
1.1 Firemní strategie .....	12
1.2 Corporate strategie .....	15
1.3 Business strategie .....	18
2. Analýza vnějšího okolí firmy .....	20
2.1 PEST analýza .....	20
2.1.1 Politické a legislativní faktory .....	21
2.1.2 Ekonomické faktory .....	21
2.1.3 Sociální a demografické faktory .....	22
2.1.4 Technologické faktory .....	23
2.2 Porterova analýza .....	25
2.2.1 Konkurenční rivalita .....	26
2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh .....	26
2.2.3 Hrozba vzniku substitutů .....	27
2.2.4 Síla kupujících .....	28
2.2.5 Síla dodavatelů .....	28
2.2.6 Jak zacházet s Porterovou analýzou? .....	29
2.3 Stakeholdeři .....	29
2.3.1 Vymezení stakeholderů: .....	29
2.3.2 Členění stakeholderů .....	31
3. Analýza vnitřního okolí firmy .....	33
3.1 SWOT analýza .....	33
3.2 Individuální SWOT analýza .....	36
4. Strategický management bank .....	38

4.1	Banka jako podnikatelský subjekt.....	42
4.1.1	Založení a činnost banky.....	42
4.1.2	Majetková a kapitálová struktura banky.....	45
4.1.3	Právní forma bankovní společnosti.....	47
4.1.4	Charakter bankovní činnosti a konkurenční prostředí.....	49
5.	Historie a současnost GE Money Bank.....	53
5.1	Současnost GE Money Bank.....	54
5.2	GE Money Auto.....	56
5.3	Služby GE Money Bank.....	57
6.	Vyhodnocení použitých analýz.....	61
6.1	Popis současné Business strategie.....	61
6.2	PETS analýza vnějšího okolí společnosti GE Money Bank.....	66
6.2.1	Politické a legislativní faktory.....	66
6.2.2	Ekonomické faktory.....	67
6.2.3	Sociální a demografické faktory.....	67
6.2.4	Technologické faktory.....	68
6.3	Porterova analýza.....	68
6.3.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	68
6.3.2	Vyjednávací síla dodavatele.....	69
6.3.3	Hrozba vstupů.....	69
6.3.4	Konkurenční rivalita v odvětví.....	69
6.4	Analýza očekávání, síly a cílů důležitých „Stakeholders“.....	70
7.	Zhodnocení analýz.....	72
7.1	Zhodnocení analýzy PEST.....	72
7.2	Zhodnocení Porterovy analýzy.....	73
7.3	Zhodnocení SWOT analýzy.....	74



7.3.1	SWOT analýza GE Money Bank .....	74
	Závěr.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK.....	80

## Úvod

Banka, podobně jako jiné podnikatelské subjekty, sledují při své práci především zisk. Banka vede ve své činnosti velký boj mezi konkurenty v bankovní sféře. Je nutné své kroky promyšlet a plánovat. Pomocí zhodnocení okolí banky, ať vnitřního, tak vnějšího, se banka snaží provést správné opatření, aby na bankovním trhu uspěla.

Diplomová práce je zaměřena na deskripci strategického řízení firmy, analýzu vnějšího okolí firmy, analýzu vnitřního okolí firmy, strategický management bank a historie a současnost GE Money Bank.

Předmětem diplomové práce jsou analýzy akciové společnosti GE Money Bank. Sestavují se pomocí firemní strategie, Corporate strategie, Business strategie, PEST analýzy, Porterova analýzy, Stakeholdeři, SWOT analýzy.

Součástí práce je také naznačení historického vzniku GE Money Bank, vývoj její strategie potřebné k udržení a rozšíření na bankovním trhu. Nedílnou částí práce je také vymezení produktů GE Money Bank, aby mohly být provedeny analýzy banky obsažené v praktické části.

Cílem práce je analyzovat zvolené analýzy a postupy, které jsou pro stanovení diplomové práce vybrané. Jak pro vnější prostředí firmy, tak pro vnitřní prostředí firmy. Do vnějšího prostředí firmy bude použita PEST analýza, Porterova analýza, Stakeholdeři. K zjištění vnitřního prostředí banky bude sestavena SWOT analýza. Navrhované analýzy by měly přinést takové výsledky, které určí příležitosti, kterých se GE Money Bank může chopit, hrozby, kterých by se měla vyvarovat, silné stránky banky, ve kterých pak má konkurenční výhodu a slabé stránky, které by měla zdokonalovat a co nejvíce eliminovat. Zaměření na tyto výsledky je důležité pro budoucí vývoj společnosti a její vystupování na bankovním trhu.

Pro tuto práci byly čerpány teoretické informace z odborné literatury a internetových zdrojů (viz Seznam použité literatury) a praktické informace byly získány osobní návštěvou pracovnice GE Money Bank.

# 1. Strategické řízení firmy v tržní ekonomice

Je možné všeobecně říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd.). Nelze však zanedbat ani faktory související s interním prostředím podniku.<sup>1</sup>

## 1.1 Firemní strategie

Proces strategického řízení a pojetí, jak bude znázorněno na obr. č. 1, vychází z předpokladu, že strategie je na všech úrovních strategického řízení formována/tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace. Tyto cíle by měly být stanoveny dle obecných postupů.

Předpokládá se dále, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) úrovní tak, jak znázorňuje obr. č. 1. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „top-down“ (shora dolů), přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup „bottom-up“.

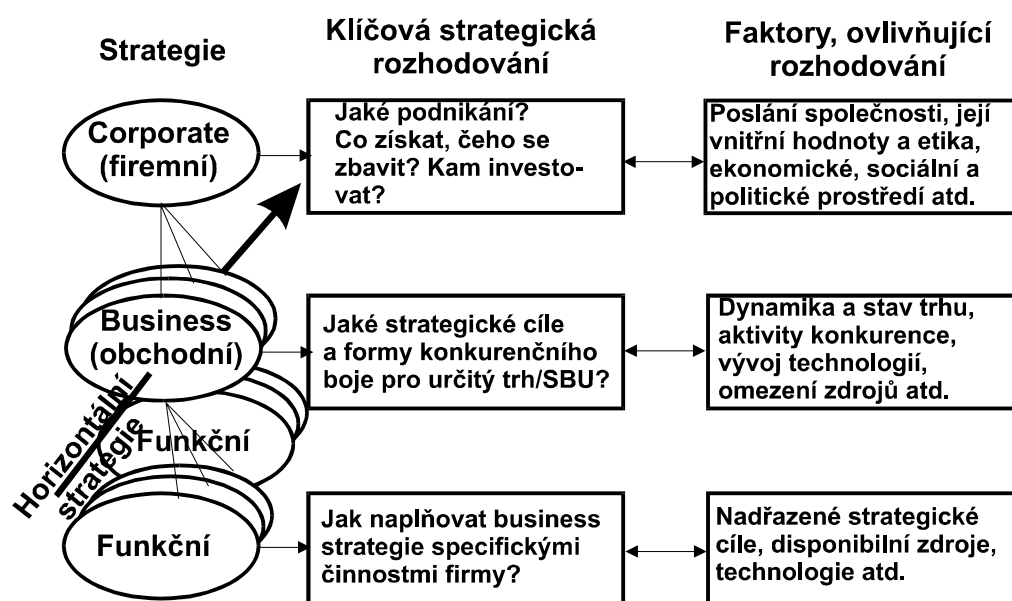
Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost (či konkrétní podnikatel) podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který s existujícími podnikatelskými záměry bude nadále preferován a který utlumován, atd.

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 1.

Na formulaci corporate strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií (pro každou vymezenou SBU<sup>2</sup> je definována jedna business strategie). Ty by měly být nakonec pro každou SBU rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, například pro oblast marketingu, výzkumu a vývoje H & D, financí, výroby.<sup>3</sup> Tento proces je schematicky znázorněn na obr. 1.<sup>4</sup>

Obrázek č. 1 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. str. 22.

Horizontální strategie je formulována především za účelem potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBUs, které by případně mohly narušovat naplnění nadřazených firemních cílů. Dalším důvodem je využití případných efektů, plynoucích z jednotného postupu SBUs, například v oblasti marketingu, zásobování, distribuce atd.

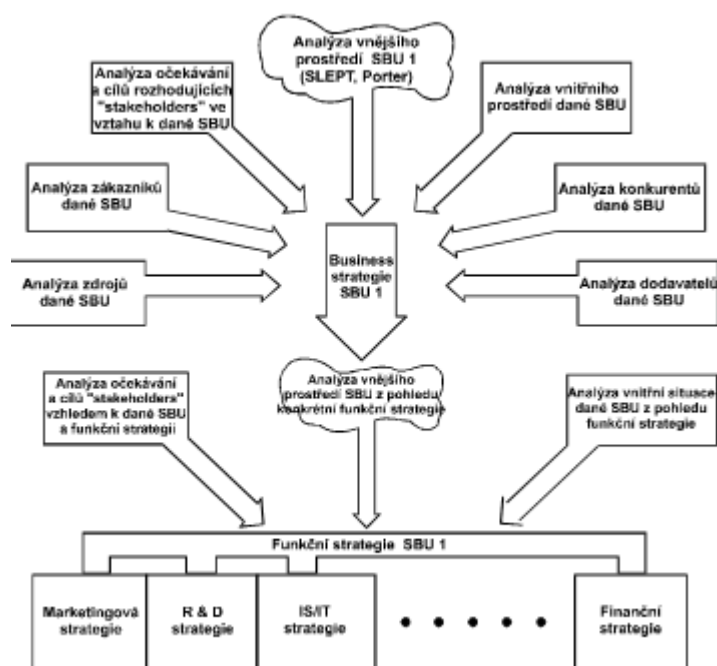
<sup>2</sup> Strategická obchodní jednotka (angl. Strategic Business Unit)

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 25.

<sup>4</sup> Blíže k této problematice je ukázka obrázku č. 1 hierarchie firemních strategií.

Všechny uvedené strategie by měly být zformulovány na podkladě specifických strategických analýz, zaměřených jak na vnější, tak na vnitřní prostředí firmy a rovněž na identifikaci očekávání příslušných stakeholders. Struktura – metodologie těchto analýz nemůže být v uvedených třech úrovních strategického řízení stejná, v každé úrovni musí být přizpůsobena smyslu – cíli analýzy tak, jak naznačuje obr. 2. Při strategické analýze by mělo jít vždy především o identifikování nejvýznamnějších dynamických jevů a procesů ovlivňujících rozhodování o strategii, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci firmy – SBU v budoucnosti.<sup>5</sup>

Obrázek č. 2 Postup při formulaci strategií



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 27.

<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 26.

## 1.2 Corporate strategie

Corporate strategie (firemní či podnikatelská) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs (strategických obchodních jednotek firmy). SBUs by měly ve svých business strategiích „svoji“ corporate strategii rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (východisko) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobních a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií.<sup>6</sup>

Na formulaci corporate strategie se pravděpodobně většinou podílí pouze nejužší tým rozhodujících vlastníků a špičkových manažerů firmy. Corporate strategie většinou patří k neutajovanějším strategickým dokumentům firmy.

Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

1. Vyčlenění strategických obchodních jednotek.
2. Určení jejich základních strategických cílů.
3. Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Lze je ztotožnit s odpověďmi na tři základní korporátní otázky – rozhodnutí – KDO, CO, JAK? KDO – SBUs, CO – jejich základní strategické cíle, JAK – základní směry strategického rozvoje.

Tyto aspekty lze zároveň označit za jednotlivé postupové kroky formulace corporate strategie. V prvním kroku je podnikání firmy rozčleněno

---

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 26.

do jednotlivých SBUs. Poté jsou pro jednotlivé SBUs vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU:

- rozvoj – růst aktivit SBU,
- stagnaci jejich aktivit,
- pokles – útlum, případně ukončení činnosti.

Ke konkretizaci vývoje určité SBU je nutno vybrat několik veličin – kritérií, kterými je možno vývoj SBU uspokojivě vyjádřit.<sup>7</sup>

Třetím krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů – způsobů naplnění vytyčených strategických cílů jednotlivých SBUs. Především jde o stanovení tzv. generického charakteru business strategií jednotlivých SBUs. Business strategie vtiskuje podnikání jeho specifický charakter. Podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje SBU používá, bývají vymezovány dva základní typy těchto strategií, a to nákladová strategie (cost leadership) a strategie odlišnosti (differentiation), označena též diferenciací strategie. U nákladové strategie jsou nejdůležitější konkurenční zbraní nízké ceny, které si firma může dovolit díky nízkým výrobním nákladům. Strategie odlišnosti předpokládá, že SBU konkuruje především díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb.

Alternativní vývojové strategie, které v návaznosti na generický charakter strategie dále vtiskují podnikání SBU specifický charakter, mohou mít například podobu následujících strategií:

- market penetration (rozšíření trhu),
- market development (vývoj nového trhu),
- product development (vývoj nového výrobku),
- technology innovation (časté technologické inovace),

---

<sup>7</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 28.



- technology exploitation (inovace nejsou tak časté jako v předchozím případě, firma využívá celého cyklu výrobku),
- technology service (firma nabízí kromě vlastních výrobků široký okruh dalších služeb spojených s jejich užíváním),
- customization (výroba dle individuálních přání zákazníků),
- modularization (firma nabízí limitovaný počet typů výrobků montovaných ze standardizovaných modulů, vyráběných hromadně).

Smyslem cílových strategií je dosažení trvalých, resp. dlouhodobých výhod. Může se jednat například o:

- strategii „dobrých“ konkurentů (oligopoly, kartely, spolupráce na trzích atd.),
- „substituční“ strategii, místo vytváření bariér proti substitutům rozvinutí trhu se substitutem,
- strategii kontroly trhu komplementů,
- strategii pro podmínky nejistoty, většinou vychází z možných scénářů vývoje,
- obranou strategií, reakce na případný útok, reakce na snížení cen, výrazné zdražení vstupů, léčky a pasti při obraně,
- strategií útoku na vedoucí firmu atd.<sup>8</sup>

Je nutno připomenout, že ačkoliv byl ve výše uvedených dvou případech použit termín strategie, je i zde strategie chápána na všech úrovních strategického řízení, tedy i v úrovni corporate strategie, jako množina dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace. Skutečnosti uvedené výše je tedy nutno považovat za určitou typologii strategií, vyjadřující charakter konkrétní business strategie pro určitou SBU. V tomto duchu by tedy například nebylo správné odpovědět na otázku, jakou business strategii firma/SBU sleduje, konstatováním „differentiation“ a „customization“. V tomto

---

<sup>8</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 29.

případě jsou „differentiation“ a „customization“ pouze charakteristiky – atributy určité konkrétní business strategie. Důležitá je skutečnost, že se o těchto základních rysech podřízených business strategií, v pojetí strategického řízení prezentovaném v této kapitole, rozhoduje pro každou business strategii – SBU na úrovni její nadřazené corporate strategie.

### 1.3 Business strategie

Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, vyjádřeného na obr. 3., to je.:

- product (soubor výrobků – služeb dané SBU),
- price (cenová politika),
- place (vymezení trhu),
- promotion (distribuční kanály),
- people (lidské zdroje, pracovníci),
- process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU),
- planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU).<sup>9</sup>

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledku specificky zaměřené analýzy (viz. obr. 2) vymezeny strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. V návrhu strategie by zároveň měly být v návaznosti na nadřazenou corporate strategii

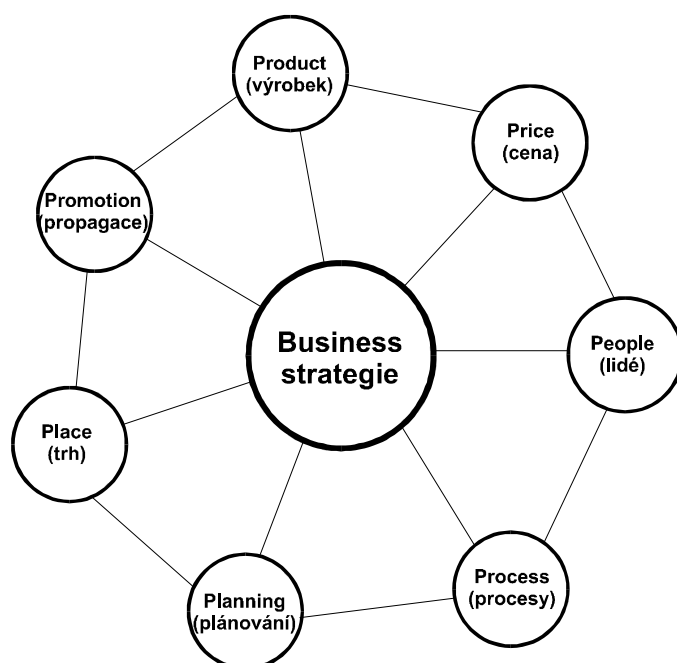
---

<sup>9</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 30.

dále rozpracovány představy o realizaci vytyčených strategických cílů. Přitom by měl být respektován strategický rámec, vymezený pro danou SBU v corporate strategii tj. genetický charakter strategie, alternativní vývojové směry atd.

Obsahové vymezení dle marketingového mixu „7P“ není dogma, je to spíše technická pomůcka usnadňující formulaci návrhu strategie. V případě potřeby může mít business strategie i jiný obsah.<sup>10</sup>

Obrázek č. 3 Pojetí a obsah business strategie



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, DRDLA, M., *Strategické řízení firemních informací: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, str. 95.

---

<sup>10</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 31.

## 2. Analýza vnějšího okolí firmy

Strategická analýza firmy je nezbytná pro globální, strategické, střednědobé a roční plánování. Jejím účelem je získat globální pohled na tržní pozici a tržní potenciál firmy a na směr, kterým by firma měla dále postupovat.<sup>11</sup> Zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím firmy, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly trh, konkurenty atd., a zdrojovým potenciálem firmy. Nedílnou součástí strategické analýzy je predikce vývoje prostředí.

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou firmou velmi obtížně kontrolované. Jsou to faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické. Pro analýzu makroprostředí se používá analýza PEST. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem musí firma na ně reagovat. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, tj. široce pojatá veřejnost. Rovněž zde je nutno analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby.<sup>12</sup>

### 2.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza dělí vliv makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.

---

<sup>11</sup> ZEMANOVÁ, M., *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, str. 15.

<sup>12</sup> ZEMANOVÁ, M., *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, str. 16.

### **2.1.1 Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení.<sup>13</sup> Politické omezení se dotýká každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor podnikání, ale upravuje i samotné podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

### **2.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, respektive jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci

---

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 16.

podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie.<sup>14</sup>

### **2.1.3 Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životy obyvatelstva a jeho strukturou. V souvislosti s rostoucí zájmou o vyšší kvalitu osobního života se snaží podniky nabízet např. pružnou pracovní dobu zaměstnancům, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod. Na místo pouhého zvyšování platu.

Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

---

<sup>14</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 17.

## 2.1.4 Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti náhle a velmi dramaticky mohou ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

Předvídavost vývoje směru technického rozvoje se může stát významným činitelem k úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému prosperování v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza působení vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.<sup>15</sup>

Tabulka č. 1 Příklady některých vlivů makrookolí

<b>Politicko legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost

---

<sup>15</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 18.

	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 19.<sup>16</sup>

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech můžeme dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, jež vnímají své okolí méně citlivě.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> V tabulce č. 1 názorné shrnutí příkladů, uvedených faktorů.

<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 20.



## 2.2 Porterova analýza

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu.<sup>18</sup>

Užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je i Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí<sup>19</sup>, dále označovaný jako Porterova analýza. Model slouží na zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelný i pro analýzu marketingu. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví je především určována působením pěti sil, faktorů a marketing může tyto síly ovlivňovat. Jedná se o:

1. vyjednávací sílu zákazníků
2. vyjednávací sílu dodavatelů
3. hrozbu vstupu nových konkurentů
4. hrozbu substitutů
5. rivalitu firem působících na daném trhu

---

<sup>18</sup> ZIKMUND, Martin. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business - BusinessVize.cz* [online]. 6.1.2011 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

<sup>19</sup> (Porter, 1992)

Porterova analýza konkurenční pozice firem v odvětví slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví.<sup>20</sup>

### **2.2.1 Konkurenční rivalita**

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. Například potraviny Vonásek a syn vs Tesco, tak pokud si v Uherském Brodě otevře Tesco svoji prodejnu Tesco Express, pak bude pan Vonásek schopen konkurovat například kvalitnějšími potravinami, byť někdy za vyšší cenu. Pokud si však v Brodě a dost možná i v Hradišti otevře Tesco plnohodnotnou velkou prodejnu, má pan Vonásek problém a dříve či později přestane být schopen s Tescem bojovat o zákazníky a zkrachuje. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivality je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.

### **2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnil rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je

---

<sup>20</sup> HANZALOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing, Teorie pro praxi*, 1. vyd., Praha: C. H. BECK, 2009, str. 109.

to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je ji nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd.<sup>21</sup>

### **2.2.3 Hrozba vzniku substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který potřebujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu výstižným překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumným cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství

---

<sup>21</sup> ZIKMUND, M. Porterova analýza [online]. Vystaveno 06.01.2011 [cit.2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy apod. než v samotných fotoaparátech), atd.

#### **2.2.4 Síla kupujících**

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí.

#### **2.2.5 Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera může výrazně ovlivnit podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích, jako již zmiňované potravinářství, takřka nulová a v některých, jako je třeba strojírenství nebo elektronika, může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je firma na svých produktech závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd.

## 2.2.6 Jak zacházet s Porterovou analýzou?

Jak bylo řečeno již výše, tak Porterova analýza je součástí strategického managementu, podobně jako třeba rozpočtování či plánování. S ohledem na její charakter – popisuje vnější podmínky panující na trhu – proto také není od věci ji pravidelně aktualizovat, zejména pak pro klíčové produkty a služby firmy. Při přípravě strategie se Porterova analýza 5 sil provádí téměř až jako poslední z analýz. Zatímco SWOT analýza se snaží spíše vytyčit možné oblasti působení firmy, které by naplňovaly její poslání, tak PEST analýza a zejména Porterova analýza tyto obory/produkty/služby „očisťuje“ od těch neperspektivních a dává řadu důležitých podnětů pro dopracování podrobnější strategie u těch perspektivních. Nicméně i Porterova analýza je de facto výstupem nějakého uceleného zamyšlení, které podobně jako PEST analýza (a na rozdíl od SWOT analýzy) může dokonce i z větší míry stavět i na objektivních faktech jako jsou různé statistiky trhu, finanční výsledky konkurentů apod., ale i tak obsahuje celou řadu subjektivních názorů, dojmů a méně či více kvalifikovaných odhadů potenciálního budoucího dění. I zde proto platí, že je dobré, pokud se na Porterově analýze podílí víc jednotlivců, třeba i z různých oblastí podnikání a života. Lidé zvenčí totiž dokáží často navést zaměstnance firmy i na ty oblasti, které by původně do Porterovy analýzy ani nezahrnuly.<sup>22</sup>

## 2.3 Stakeholdeři

### 2.3.1 Vymezení stakeholderů:

Velmi významným impulsem pro rozvoj společenské odpovědnosti byla tzv. teorie stakeholderů, o jejíž rozvoj se zasloužil v 80. letech 20. století zejména americký profesor R. Edward Freeman formulováním své stakeholdeské koncepce.

---

<sup>22</sup> ZIKMUND, M. Porterova analýza [online]. Vystaveno 06.01.2011 [cit.2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Kdo to jsou vlastně stakeholderi, jaký je jejich význam a role? Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním. Přičemž i toto působení může být bezprostřední nebo zprostředkované. Stakeholderi mohou přijít s danou firmou jak do přímého, tak nepřímého kontaktu.

I když anglický výraz stakeholder nemá v češtině odpovídající ekvivalent, zpravidla bývá překládán jako zájmová skupina, zainteresovaný jedinec, participující skupina či třetí osoba v podnikání.

Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.

Vzhledem k tomu, že stále dochází k dalšímu velmi dynamickému rozšiřování teorie stakeholderů, panují mezi odborníky někdy značné rozdíly v tom, které skupiny by měly být ještě za stakeholdery považovány.

Teorie stakeholderů si všímá souvislostí a zájmů různých subjektů působících v určitém prostoru. Snaží se nejen vysvětlit roli všech dalších relevantních a aktivních činitelů (stakeholderů) působících v daném prostoru ve vztahu k „ústřednímu subjektu“, ale i vymezit systémovou odpovědnost všech zúčastněných stakeholderů.

Každý z těchto stakeholderů totiž sleduje své vlastní zájmy, které se tak dostávají do vzájemného vztahu, případně do rozporu se zájmy jiných subjektů.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> KUNZ, V., *Společenská odpovědnost firem*, 1. vydání, Grada Publishing, a. s., 2012, str. 28.

### 2.3.2 Členění stakeholderů

Existuje několik přístupů ke členění stakeholderů. Například bývají stakeholderi členěni podle toho, jak bezprostředně významný vliv mají na činnost a fungování firmy, kdy rozlišujeme dvě skupiny:

- Primární stakeholderi, s významným vlivem na chod podniku. Patří sem například vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé.
- Sekundární stakeholderi, do této skupiny patří zájmové skupiny (vláda, nátlakové skupiny, občanské sdružení a obchodní sdružení).

Další hojně používanou klasifikací je členění na interní a externí stakeholdery, přičemž někteří autoři člení ještě dále externí stakeholdery do dalších dvou skupin:

- externí stakeholdery spojené s trhem (například zákazníci),
- externí stakeholdery s trhem nespojené (například média).

Každý podnikatelský subjekt, který chce být dlouhodobě úspěšný na trhu, by se měl systematicky zabývat analýzou svých klíčových stakeholderů a hledat odpovědi na řadu souvisejících otázek, jako jsou například:

- Kdo jsou naši stakeholderi?
- Jaká je jejich důležitost, resp. kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?

Snaha firmy o větší naslouchání stakeholderům a rozvíjení spolupráce s nimi, včetně jejich systematického zapojení, může přinést řadu výhod, například v podobě řízení.<sup>24</sup> Předcházení rizik, zajištění větší transparentnosti

---

<sup>24</sup> KUNZ, V., *Společenská odpovědnost firem*, 1. vydání, Grada Publishing, a. s., 2012, str. 29.

a odpovědnosti, získání cenných informací a vzájemné inspirace, lepšímu porozumění stakeholderů, stejně jako možnost překonat vzájemnou nedůvěru a budovat dlouhodobé partnerství.<sup>25</sup> U jednotlivých stakeholderů firmy rozlišují velikost role, kterou zastávají a jak velkou pozornost jim musí věnovat.

**Zaměstnanci** – spravedlivá odměna, respekt, pochopení pro nestandardní situace (úmrť v rodině, nemoc dítěte, osobní krize), dobrý pracovní kolektiv (což není úplně tak jen ve vaší moci).

**Manažeri** – spravedlivá odměna, dostatek důvěry, málo byrokracie a hlavně dostatek kompetencí pro výkon své funkce.

**Vlastníci** – zisk odpovídající riziku, které nesou, ještě větší zisk, dobrá pověst firmy, zisk, který bude trvalý a pokud možno nebude klesat.

**Zákazníci** – férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací, žádné podvody typu dvacetistránková smlouva psaná písmem Arialem velikosti dvě.

**Dodavatelé** – placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na straně firmy), oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podvody.

**Věřitelé** - placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba), žádné podvody.

**Místní samospráva** – peníze na daních, hlavně žádné problémy, v ideálním případě nějaký ten příspěvek na rozvoj města (myšleno města, ne starostovy vily) typu vánoční výzdoba apod.

**Vláda** – peníze na daních, pracovní místa.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> KUNZ, V., *Společenská odpovědnost firem*, 1. vydání, Grada Publishing, a. s., 2012, str. 29.

<sup>26</sup> Příklady činností stakeholderů.



### 3. Analýza vnitřního okolí firmy

Je to analýza zdrojů a schopností s cílem odhalení silných a slabých stránek a určení kompetencí.

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (značka, logo apod.): analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí; analýzu systémů; analýzu firemní kultury; analýzu schopností aj. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek firmy.<sup>27</sup>

#### 3.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.<sup>28</sup> SWOT analýza je užitečným nástrojem.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

---

<sup>27</sup> ZEMANOVÁ, M., *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, str. 15.

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing strategie a trendy*, Grada Publishing, a. s., 2008, str. 103.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažéři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

Manažéři by však měli skončit jen seznamem příležitostí a hrozeb v uvedených oblastech. Tento strukturovaný přístup by měl výrazně přispět k formulaci budoucí strategie.<sup>29</sup>

K praktické aplikaci mohou sloužit následující kroky:

- Identifikace současné strategie. Ne však té, která je vyjádřena ve strategických materiálech nebo veřejně publikovaná. Často bývá odlišná od skutečně realizované strategie a manažéři si to neuvědomují.
- Identifikace klíčových změn v okolním prostředí organizace. Důležité je se shodnout na pěti až sedmi takových vlivech.

---

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 213.

- Stejný postup se může opakovat v případě vnitřních zdrojů organizace a naleznout tak hlavní silné a slabé stránky. Firma by se měla snažit být konkrétní a dodržet maximální počet těchto oblastí na číslo 7.

Tato analýza může být velmi účinná, když ještě porovnáme všechny oblasti s našimi konkurenty. SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Tato analýza požaduje zároveň pochopení vnějšího prostředí a schopností organizace.<sup>30</sup>

Tabulka č. 2 Schéma SWOT analýzy

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing strategie a trendy*, Grada Publishing, a. s., 2008, str. 103.

---

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 214.

Příklady využití SWOT analýzy:

- zavádění nových výrobků,
- projektové řízení,
- využití lidí pro pracovní pozici.<sup>31</sup>

### **3.2 Individuální SWOT analýza**

Pro účel vyhodnocení osobní situace jednotlivce se využívá varianta SWOT analýzy – individuální SWOT analýza. Provádí se stejně jako běžná SWOT analýza na úrovni skupiny či organizace. Cílem individuální SWOT analýzy je získání důležitých informací o vlastních přednostech i omezeních a příležitostech k osobnímu růstu. Jejich inventarizace by měla poskytnout relevantní informace a podklady pro možné vytvoření strategické koncepce osobního rozvoje jedince v určité oblasti. Vytyčení takové koncepce by mělo jedinci umožnit změnu, další vývoj a růst. Těchto cílů lze dosáhnout pouze za předpokladu, že se odrazí ve formulaci rozvojového akčního plánu jedince. Hlavní výhodou individuální SWOT analýzy je to, že můžeme odhalit zdroje potenciálních problémů na cestě k realizaci krátké i cílů a hledat možnosti jejich včasného řešení.

Individuální SWOT analýza může sloužit jako výborný pomocník při realizaci osobní inventury v procesu koučování. V prostředí školy lze individuální SWOT analýzu využít na zhodnocení kompetencí členů pedagogického sboru (odborných, pedagogických, manažerských aj.), realizovaných modelů či forem výuky, uplatňovaných metod či postupů ve výuce, používaných evaluačních nástrojů apod. V každém případě individuální SWOT analýza poskytuje dobrý vhled do toho, kde se nacházíme „tady a teď“ a kam se chceme ubírat nebo čeho chceme dosáhnout v blízké či vzdálenější budoucnosti.

---

<sup>31</sup> KAŇÁKOVÁ, E., *Jak efektivně vést porady*, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., 2008, str. 143.

Individuální SWOT analýza se provádí stejně jako běžná SWOT analýza na úrovni skupiny či organizace. Po zhodnocení výsledků individuální SWOT analýzy může následovat navržení opatření nezbytných k nápravě nedostatků či omezení rizik a vytyčení dalšího postupu potřebného k realizaci změn. Změny by se měly týkat především vyrovnání slabých stránek, odstranění zjištěných nedostatků a omezení případných rizik.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> HORSKÁ, V., *Koučování ve školní praxi*, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., 2009, str. 79.

## 4. Strategický management bank

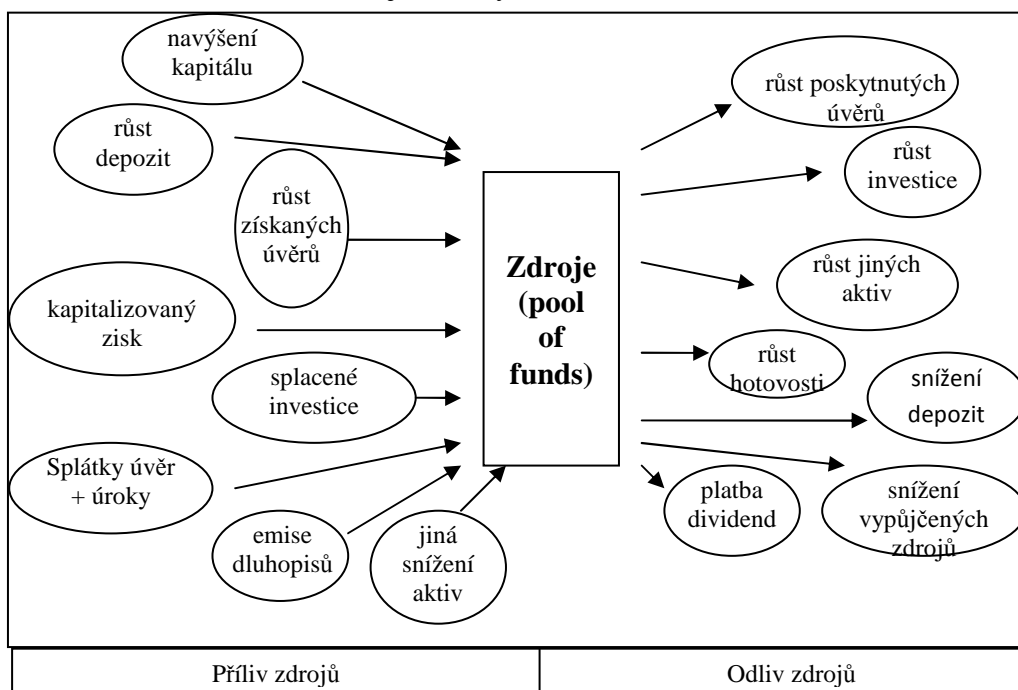
Stejně jako u každé hospodářské jednotky, také u bank nás z ekonomického hlediska zajímá především to, kde získaly zdroje ke svému podnikání, jaké jsou to zdroje a jak jsou využívány. Řízení banky znamená řízení procesu získávání zdrojů a jejich využívání, sledování krátkodobých i dlouhodobých cílů bankovního podnikání s konečným cílem maximalizace výnosů, respektive bohatství pro vlastníky banky. Maximalizace výnosů je ovlivněna každým jednotlivým rozhodnutím managementu, který musí být schopen rozpoznat důsledky každého z nich na potenciální výnosnost. Taková rozhodnutí jsou přitom neoddělitelně spojena s určitým rizikem. Aktivity managementu jsou navíc značně ovlivněny vnějšími faktory, postavením bank v ekonomice jako celku i celkovou situací v domácí i světové ekonomice.<sup>33</sup>

Z dynamického hlediska je banka spojením zdrojů, jejichž objem i struktura se neustále mění v závislosti na tom, jak na jedné straně nové zdroje přitékají do banky a jak jsou na druhé straně bankou využívány, jak z banky odtékají (obrázek č. 4). Získané zdroje jsou bankou využívány v souladu s jejím základním cílem, stanoveným managementem, resp. vlastníky, tedy v zásadě k tomu, aby přispěly k jejím budoucím výnosům. Řízení banky znamená řízení neustále se měnícího toku zdrojů s cílem maximalizovat zisk a minimalizovat riziko. K tomu musí být zachována i odpovídající pružnost přítoku i odlivu zdrojů tak, aby bylo možno respektovat i případné neočekávané změny a reagovat na ně. Management aktiv i pasiv banky musí být takový, aby v bance byl vždy dostatek zdrojů na pokrytí všech výběrů. Banka musí být především likvidní. Pokud je v bance dostatek hotovosti, není třeba žádných mimořádných opatření. Pokud však v bance dostatek hotovosti není nebo takové nebezpečí hrozí, musí likvidovat některá ze svých dlouhodobějších aktiv nebo si likvidní zdroje vypůjčit.

---

<sup>33</sup> POLOUČEK, S., a kol, *Bankovníctví*, 1. vyd., Praha : C. H. Beck, 2006, str. 245.

Obrázek č. 4 Tok fondů (zdrojů) banky



Zdroj: POLOUČEK, S., a kol, *Bankovníctví*, 1 vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 247.

Zdroje, které banka získává, můžeme kvalifikovat z několika hledisek. Především se jedná z hlediska majetkového o zdroje cizí nebo zdroje vlastní. Vlastním zdrojem je kapitál, cizími zdroji jsou jednak depozita, jednak další půjčené (cizí) zdroje.

Veškeré zdroje banky můžeme členit také podle dalších kritérií. Cizí zdroje jsou často klasifikovány podle doby splatnosti. Pro banku mohou být získány buď krátkodobě, nebo dlouhodobě. Dlouhodobé zdroje mají při určité míře abstrakce stejný charakter jako kapitál a některé dlouhodobé zdroje je možno za určitých podmínek započítat do kapitálu banky pro výpočet kapitálové přiměřenosti. Hlavní krátkodobé zdroje jsou získávány na trhu mezibankovních depozit, dále jsou to zdroje z prodeje krátkodobých státních cenných papírů (především pokladních poukázek), zdroje získané za prodej cenných papírů na základě dohody o zpětném odkoupení a úvěry na trhu eurodolarů.<sup>34</sup> Banky získávají v posledních letech stále větší objem zdrojů

<sup>34</sup> POLOUČEK, S., a kol, *Bankovníctví*, 1. vyd., Praha : C. H. Beck, 2006, str. 247.

právě na peněžním trhu a začínají je používat ke krytí dlouhodobých aktiv. V takovém případě mohou výši příjmů banky výrazně ovlivnit změny úrokových sazeb.

Vlastní zdroje banky tvoří kapitál, ážiové fondy a nerozdělený zisk. Kapitál se zapisuje do obchodního rejstříku a u akciových společností (bank) je představován běžnými (kmenovými) akciemi. Při založení banky nebo navýšení kapitálu banky vloží vlastníci do banky zdroje, za které získají kmenové akcie. Kapitál může být navýšen také kapitalizací zisku. Velice zjednodušeně se jedná o operaci, při které je zisk účetně převeden do položky kapitál a vlastníci místo dividendy nebo jiné platby získávají další akcie.

### **Základní funkce banky**

1. vkladové (depozitní) služby (běžný účet, termínované vklady, vkladové certifikáty, bankovní obligace, vkladní knížky, bankomaty).
2. úvěrové služby,
3. bankovní služby (ostatní – směnečné služby, operace se směnkami).

Bankovní operace jsou bankovní převody z účtu na účet, platební karty, tzn. bezhotovostní platby, v obchodě.

Hotovostní operace je výběr hotovosti z bankovního účtu např. na výdej mezd zaměstnancům.<sup>35</sup>

Z hlediska užití zdrojů investují banky do velice různorodé palety aktiv. Převažují investice do aktiv přinášejících úroky. K nimž patří například úvěry. Část aktiv banky však výnosy nepřináší, nevydělává. Například hotovost, budovy, technická zařízení. Taková aktiva jsou však nezbytná k vlastní činnosti banky či k udržení její likvidity.

---

<sup>35</sup> *Obchodní banky, funkce, význam, bankovní operace* [online]. Vystaveno 12.11.2007 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://mechatronik.blog.cz/0711/18-obchodni-banky-funkce-vyznam-bankovni-operace>



Z hlediska užití jsou zdroje banky obvykle členěny do čtyř hlavních skupin:

- primární aktiva,
- sekundární aktiva,
- úvěry,
- investice.

Ze statistického pohledu je bilanční pozice banky představována dvěma portfolii: portfoliem aktiv, které dokumentuje, jak banka užila získané zdroje, a portfoliem pasiv, jež nám říká, odkud banka získala zdroje. Takový pohled na finanční pozici banky odráží existující stav a je výsledkem minulých rozhodnutí managementu banky. Z dynamického hlediska jsou portfolio aktiv a portfolio pasiv výchozím bodem pro budoucí rozhodování managementu.

Strategie řízení aktiv a pasiv (označované často jako strategie ALM, tj. asset/liability management) představují koordinaci výnosových, nákladových a rizikových charakteristik portfolií aktiv a pasiv banky. Každé investiční rozhodnutí banky vyžaduje současné rozhodnutí o tom, jak aktivní operaci financovat. Banky tradičně kladly důraz na řízení portfolia aktiv. Od počátku 60. let postupně nabývá na významu využívání krátkodobých zdrojů financování a tím i pružnější řízení pasiv. Proto také v této souvislosti vznikají nové strategie řízení, založené na řízení úrokové marže a úrokového rozpětí. Ty mohou být využity nejen jako ukazatele výnosnosti bank, ale i jako ukazatele měřící riziko. Je tedy viditelné, že rizika vyplývající z aktiv a pasiv spolu úzce souvisejí.

Změny v řízení aktiv a pasiv jsou charakteristické tím, že podstatně rozšířily prostor pro dosahování vyšších zisků, současně ale také zvýšily rizika na straně aktiv a pasiv. Dříve banky poskytovaly úvěry ze získaných depozit a na jejich splatnost vázaly splatnost poskytovaných úvěrů.<sup>36</sup> V 60. a 70. letech inflace zvýšila tržní úrokové sazby tak, že banky nebyly schopné se sazbami,

---

<sup>36</sup> POLOUČEK, S., a kol, *Bankovníctví*, 1. vyd., Praha : C. H. Beck, 2006, str. 248.

kteře mohly nabídnout, získat objem depozit potřebný pro požadované úvěry. Proto se obrátily na finanční trhy a začaly financovat úvěry krátkodobými zdroji z finančních trhů místo depozity.<sup>37</sup>

## **4.1 Banka jako podnikatelský subjekt**

### **4.1.1 Založení a činnost banky**

Banky jsou začleňovány do skupiny finančních zprostředkovatelů, tedy subjektů, které na ziskovém principu realizují tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty. Základní formou bankovního zprostředkování je přijímání vkladu od ekonomických subjektů a jejich alokace ve formě bankovních úvěrů. Bankovní podnikání je realizováno na dvou základních a spolu souvisejících principech:

- na principu návratnosti,
- na principu ziskovosti.

Nákup vkladů bankou i prodej peněz formou bankovních úvěrů probíhá na principu návratnosti. Nákupem vkladů se obchodní banky dostávají do pozice dlužníka a vznikají jim peněžní závazky, které musí v budoucnu uhradit. Prodejem úvěrů vznikají pohledávky banky vůči držitelům úvěrů. Z podnikatelského hlediska je nutné vytvoření takových řídicích a obchodně provozních mechanismů, které jí umožní návratnost pohledávek včetně výnosů z nich. Banky však vykonávají i další finanční obchody, jako jsou obchody s cennými papíry na vlastní i cizí účet, finanční poradenství klientům, realizace platebního styku, bankovní záruky, debetní obchody aj. Některé z těchto obchodů nevystavují banky vzniku bilanční pohledávky či závazku. Bilanční i mimobilanční obchody jsou však nositeli bankovních nákladů a výnosů.

Uplatnění ziskového principu je významné především z dlouhodobého hlediska, neboť tvorba bankovního zisku je předpokladem nejen pro samotnou existenci banky, ale musí dosahovat takové úrovně, aby umožnila další rozvoj

---

<sup>37</sup> POLOUČEK, S., a kol, *Bankovníctví*, 1. vyd., Praha : C. H. Beck, 2006, str. 249.

banky. V současných konkurenčních podmínkách, které jsou charakteristické převahou nabídky, nestačí odlišení banky jen v parametrech produktů, jež přináší pouze krátkodobý efekt, ale je nutné budovat konkurenceschopnost na trvalých vztazích s klienty.<sup>38</sup> To předpokládá investice především do oblasti nehmotných a intelektuálních aktiv, jako jsou investice do nových technologií, bezpečnostních systémů, investice do systematického vzdělávání zaměstnanců, investice do zkvalitnění obchodně provozních procesů atd. Zisk je tedy investován do oblastí, které mají relativně delší dobu návratnosti.

Vzhledem k významu banky jako stabilizačního prvku v ekonomice je bankovní podnikání ve všech zemích právně upraveno důsledněji, než je tomu v případě podnikatelských subjektů jiného typu. Úprava bankovního podnikání se týká především těchto oblastí:

- založení banky,
- podmínky pro činnost obchodních bank,
- ukončení bankovní činnosti.

Založení banky, a tedy vstup do bankovního sektoru podléhá legislativní úpravě především z důvodů ochrany bankovního sektoru před subjekty se sklonem k morálnímu hazardu či před jinak nekompetentními subjekty. Podnikání subjektů, kteří nedodržují pravidla etického chování či nedisponují požadovanou odborností a praxí v bankovním sektoru, zvyšuje ohrožení bankovní klientely a systémové riziko. „Založení banky a vymezení okruhu její činnosti je vázáno na splnění podmínek bankovní licence. Udělení licence je v kompetenci orgánu regulace a dohledu, kterým je zpravidla centrální banka, někdy v součinnosti s příslušnými ministerstvy či zřízenými vládními orgány. Základními obecnými požadavky na žadatele o bankovní licenci jsou požadovaná minimální výše zakladatelského kapitálu, obchodní a finanční plán banky, organizační a technické předpoklady pro výkon činnosti, morální bezúhonnost a odbornost vrcholových řídicích a kontrolních

---

<sup>38</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 1.

pracovníků banky. Současné bankovníctví tenduje k unifikaci podmínek pro získání bankovní licence a k uznání získané bankovní licence v mezinárodním měřítku. Banka může podnikat pouze v rozsahu stanoveném v licenci.

Úprava činností obchodních bank má následující formy:

1. Legislativní předpisy, tedy zákony, kde jsou stanoveny obecně platné požadavky na bankovní podnikání, jako například právní forma banky, vymezení typů činností v rámci bankovního podnikání, obecné požadavky na založení banky, požadavky na provozně obchodní činnosti a kontrolní systém banky, mechanismy ochrany bankovních klientů před důsledky podnikatelských rizik atd. V České republice je tímto dokumentem zákon 21/1992 Sb.<sup>39</sup>, o bankách, ve znění platných předpisů.
2. Závazné dokumenty, které upravují vybrané oblasti bankovního podnikání a jsou vydávány centrální bankou, případně jimi pověřenými institucemi.<sup>40</sup> Tyto dokumenty upravují podmínky činnosti bank například v oblasti řízení likvidity banky, v oblasti vnitřní kontroly, v oblasti požadavků na velikost a struktura bankovního kapitálu atd. Centrální banky, případně jiné pověřené instituce vykonávají dohled nad jejich dodržováním. Cílem pravidel pro bankovní podnikání je minimalizovat pravděpodobnost ztrát z bankovního podnikání, zamezit přenosu vzniklých ztrát na bankovní věřitele a odvrátit systémové riziko. V současných podmínkách vývoje bankovních a finančních systémů je viditelná snaha o unifikaci některých regulativních dokumentů v mezinárodním měřítku. Cílem snah je vytvořit srovnatelné podmínky pro bankovní podnikání v evropském až

---

<sup>39</sup> HAVIT, s.r.o. *Zákon o bankách - Část II. - Licence* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/cast2.asp>

<sup>40</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 2.

světovém měřítku a zamezit nežádoucím vlivům v bankovním podnikání (například umístování rizikového bankovního kapitálu do teritorií s nižší mírou kapitálové regulace).

3. Interní dokumenty schválené a vydané představenstvem obchodních bank vždy v souladu s obecně platnými předpisy. V nich jsou rozpracovány v konkrétní podobě pravidla a postupy, které banka realizuje k zajištění efektivního a obezřetného podnikání. Jde jednak o dokumenty: plány, jež určují směr rozvoje banky, její obchodní strategie a jejich promítnutí do finančních cílů, a jednak o interní dokumenty, jejichž cílem je snižovat konkrétní podnikatelská rizika banky. K nim patří vypracovaný a schválený vnitřní kontrolní a účetní systém banky, stanovený způsob řízení banky a z něho vyplývající pravomoci a odpovědnosti v řídicí hierarchii, zpracované a schválené konkrétní postupy při řízení rizik atd.

Ukončení bankovní činnosti je vztahem k významu bank v ekonomickém systému a vzhledem k požadavku vyrovnání bankovních závazků také předmětem zákonné úpravy. Jde především o definování podmínek pro odnětí či omezení bankovní licence, dále stanovení podmínek zvláštního režimu bankovního podnikání (v České republice jde o systém nucené správy banky).<sup>41</sup>

#### **4.1.2 Majetková a kapitálová struktura banky**

Bankovní podnikání vyžaduje hmotné a nehmotné prostředky, jako jsou budovy, technologie, bezpečnostní systémy, provozní vybavení, peníze na účtech a jiné prostředky.

---

<sup>41</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 3.

K tomu, aby banka mohla pořizovat majetek, potřebuje finanční zdroje. Z hlediska původu se bankou získané zdroje dají rozdělit do dvou základních skupin:

- zdroje vlastní,
- zdroje cizí,

Z účetního hlediska představuje majetek banky její aktiva v členění na jednotlivé položky aktiv, jež vyjadřují konkrétní formy majetku. Analogicky jsou účetně zachyceny zdroje, tedy pasiva banky. V konkrétních účetních skupinách pak pasiva představují jednak složky vlastních zdrojů a jednak typy bankovních závazků vůči cizím subjektům. Z účetního hlediska se hodnota majetku banky rovná hodnotě bankovních zdrojů.

Bilance bankovních aktiv a pasiv je účetní výkaz, který podává informaci o struktuře majetku banky a struktuře zdrojů sloužících k financování tohoto majetku. Bilance banky vyjadřuje stav majetku a zdrojů k určitému okamžiku. Musí být účetně vyrovnaná, musí tedy platit, že celková účetní hodnota aktiv je rovna celkové účetní hodnotě pasiv.<sup>42</sup>

Schématické znázornění struktury bankovní bilance je uvedeno v tabulce č.3.

---

<sup>42</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 4.

Tabulka č. 3 Struktura bankovní bilance

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
1. Pokladní hotovost	1. Závazky k bankám
2. Vklady u centrální banky	2. Závazky ke klientům
3. Státní pokladniční poukázky a poukázky centrální banky	3. Závazky z dluhových cenných papírů
4. Pohledávky za bankami	4. Rezervy
5. Pohledávky za klienty	5. Ostatní pasiva
6. Cenné papíry	6. Podřízený dluh
7. Majetkové účasti	7. Základní kapitál
8. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	8. Kapitálové fondy
9. Pohledávky z upsaného základního kapitálu	9. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku
10. Ostatní aktiva	10. Emisní ážio
	11. Nerozdělený zisk z předchozích období

Zdroj: KAŠPAROVSKÁ, V., a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 4.

#### **4.1.3 Právní forma bankovní společnosti**

Převažující právní formou současných bank je forma akciové společnosti.<sup>43</sup> V České republice je to jediná zákonem o bankách

---

<sup>43</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 8.

(zák. č. 21/1992 Sb.,<sup>44</sup> ve znění pozdějších předpisů) stanovená právní forma bankovního podnikání. Banka jako akciová společnost musí být zapsána do obchodního rejstříku a výpis z obchodního rejstříku je uložen u ČNB.

Banka jako akciová společnost musí mít základní kapitál tvořen určitým počtem akcií o určité jmenovité hodnotě. Podle zákona o bankách je minimální výše základního kapitálu banky 500 milionů korun a minimálně v této výši je tvořen peněžitými vklady. Banky odpovídají za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky banky.

Banka jako akciová společnost musí mít podle obchodního zákoníku (zák. č. 513/1991 Sb.,<sup>45</sup> ve znění pozdějších předpisů) ustaveny základní orgány společnosti:

Valnou hromadu – je nejvyšším orgánem banky, koná se nejméně jednou do roka, svolává ji představenstvo banky. Valná hromada rozhoduje o všech zásadních otázkách, jako jsou zrušení banky, fúzování banky, zvýšení či snížení základního kapitálu banky a jiné.

Představenstvo banky – je statutárním orgánem, který řídí činnost banky a odpovídá za ni v rozsahu svěřených pravomocí. Představenstvo předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření banky a stavu jejího majetku.

Dozorčí radu – dohlíží na podnikatelskou činnost banky, musí být nejméně tříčlenná, přičemž konkrétní počet jejích členů musí být dělitelný třemi. Člen dozorčí rady nesmí být současně členem představenstva nebo osobou oprávněnou podle obchodního rejstříku jednat jménem banky. Dozorčí rada předkládá výsledky své kontrolní činnosti valné hromadě.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> HAVIT, s.r.o. *Zákon o bankách - Část II. - Licence* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/cast2.asp>

<sup>45</sup> ESIPA S.R.O. *513/1991 Sb. Obchodní zákoník* [online]. © 2010 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?CP=1991s513&DR=SB>

<sup>46</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 9.



V souladu s §173 obchodního zákoníku<sup>47</sup> a s §8 §8a zákona o bankách musí mít banka vytvořen zakládající dokument stanovy banky, v nichž jsou zejména uvedeny:

- název banky, sídlo banky a předmět jejího podnikání,
- výše základního kapitálu, počet, jmenovitá hodnota a typ akcií,
- postup při zvyšování a snižování základního kapitálu,
- postup při změně stanov,
- struktura a organizace banky,
- počet členů představenstva a dozorčí rady a délka funkčního období členů, přičemž představenstvo musí být nejméně tříčlenné a složené z vedoucích pracovníků banky,
- pravomoci představenstva a dozorčí rady,
- pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků banky,
- organizace vnitřního kontrolního systému banky a jiné.

#### **4.1.4 Charakter bankovní činnosti a konkurenční prostředí**

Banka jako finanční zprostředkovatel nabízí řadu různorodých finančních služeb široké veřejnosti. Je pro ni nezbytnou nutností zajistit dostupnost svých služeb. Proto výchozím modelem vnitrobankovního uspořádání je dvoustupňová organizace, tedy bankovní centrála a bankovní pobočková síť. Tato vnitrobankovní struktura zajišťuje dostupnost ke klientovi a zohledňuje základní úroveň bankovního řízení (centrální a decentrální úroveň).<sup>48</sup>

Prvním stupněm je centrála (ústředí) banky, v níž převažují činnosti koncepčního celobankovního charakteru. Jde tedy převážně o strategické, řídicí, kontrolní, metodické činnosti a dále o specializované obchodní činnosti. Centrála je sídlem vedení banky a dále útvarů podporujících řízení a činnost

---

<sup>47</sup> ESIPA S.R.O. 513/1991 Sb. *Obchodní zákoník* [online]. © 2010 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?CP=1991s513&DR=SB>

<sup>48</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 9.

bankovních poboček. Podle převažujícího charakteru činnosti mohou být útvary podporující řízení a činnost poboček členěny do skupin, na servisní a správní útvary.

Servisní střediska jsou útvary, které poskytují služby jiným vnitrobankovním střediskům, přičemž výkony těchto středisek lze jednoznačně přiřadit uživateli, tedy jinému vnitrobankovnímu středisku.

Správní střediska jsou vnitrobankovními útvary, které také poskytují své služby jiným střediskům, ale charakter jejich činnosti je všeobecný, tedy zpravidla nelze přiřadit jejich výkon jednoznačně přímému uživateli.

Je třeba upozornit, že takto pojatá kategorizace středisek uvnitř banky je velmi relativní. Tentýž útvar může v rámci jedné banky vystupovat jako servisní středisko a u druhé banky může být střediskem správním.

V rámci banky mohou být zřizovány výbory. Výbory jsou pověřeny výkonem specifických metodických a kontrolních činností. Členy výborů jsou obvykle vybraní členové vrcholového vedení banky, vybraní členové představenstva banky. Patří k nim například Výbor pro řízení aktiv a pasiv. Výbor pro audit.

V rámci centrály banky jsou zřizovány obvykle i specializované obchodní útvary, u nichž zaměření jejich činnosti vyžaduje centrální řízení, např. z důvodů eliminace rizik. K nim patří útvary realizující bankovní obchody s cennými papíry, útvar devizových obchodů, útvar obchodů s nemovitostmi atd.<sup>49</sup>

Druhým stupněm jsou bankovní pobočky, resp. Pobočková síť. Jde o organizační jednotky, u nichž převažuje obchodní činnost. Jsou kompetentní k provozování určitých typů bankovních obchodů, případně činností s nimi

---

<sup>49</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 10.

spojených, za něž nesou zodpovědnost. Jejich působnost je vymezena vnitřními předpisy, tedy stanovami banky a dalšími vnitřními předpisy.

V rámci uvedeného vertikálního organizačního uspořádání se konkrétní organizačně řídicí struktury bank mění. Dlouhá desetiletí se v bankách využívaly funkcionální organizační modely, v nichž řídicí vnitro bankovní útvary byly vytvářeny podle funkcí a obchodní útvary byly organizovány podle produktových hledisek. Tyto organizační struktury vycházely z centralizovaného rozhodování, často zatěžovaného operativními činnostmi, s akcentem na přesně definované funkční vztahy, formální komunikaci, standardizované neměnné procesy. V důsledku znamenaly opomíjení vnější orientace a naopak akcentovaly interní aktivity. Nedostatkem takové formy organizace je ztráta flexibility ve vztahu k vnějšímu prostředí a omezené schopnosti inovací.

Poslední třetina minulého století však přinesla do bankovního prostředí a podnikání radikální změny. Jejich důsledkem je masové využívání informačních a komunikačních technologií a růst konkurence, banky fungují v prostředí s převahou nabídky produktů, bankovní trh se stal trhem kupujících.

Klasické funkcionální modely organizace se v nově formujícím prostředí stávaly nepružnými a nákladnými. Management bank si postupně uvědomoval, že organizace banky a bankovních procesů je faktorem, který ovlivňuje produktivitu a náklady. Proto jsou banky motivovány k reorganizaci obchodně provozních procesů.

Druhým důvodem pro reorganizaci vnitřních struktur bylo poznání, že inovace produktů poskytují pouze krátkodobé konkurenční výhody, neboť je konkurence velmi rychle identifikuje a dosahuje. Naopak reorganizace, respektive inovace struktur a procesů, které přinesou kvalitativně vyšší úroveň

vztahů s klienty, je konkurencí méně identifikovatelná a obtížněji napodobitelná. Může tedy bance získat dlouhodobou konkurenční výhodu.<sup>50</sup>

Vlivem uvedených okolností začaly banky přecházet od funkčních organizačních struktur k tržně orientovaným organizačním strukturám. Vnitřní organizace banky je budována s těmito aspekty:

- decentralizace a flexibilita,
- přínos pro klienta, což znamená, že organizace obchodně provozních procesů vychází z požadavků a potřeb klientských segmentů,
- nákladová efektivnost zaměřená na procesy, které zpravidla přesahují rámec jednotlivých bankovních útvarů.

Jde tedy o to, že bankovní prodejní jednotky jsou decentralizované a výrazně orientované na potřeby trhu, respektive klientských segmentů. Tyto základní atributy jim umožňují flexibilitu vzhledem k měnícím se potřebám. Tržně orientované prodejní útvary jsou významnými informačními kanály o současných i budoucích potřebách trhu. Tím přispívají k odhalení výnosových potenciálů klientských segmentů.

Současná organizace banky není dominantně určována jejími vnitřními faktory, ale je ovlivňována především bankovními klienty, jejich požadavky a potřebami. Požadavky klientských segmentů s vysokým výnosovým potenciálem determinují nejen typy bankovních produktů, ale i celý obchodně provozní systém banky.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 11.

<sup>51</sup> KAŠPAROVSKÁ, V. a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006, str. 11.

## 5. Historie a současnost GE Money Bank

Příběh GE začal v roce 1892. Thomas Alva Edison v tomto roce spojil svoji společnost Edison General Electric Company a Thomas-Houston Electric Company, čímž vznikla General Electric Company (GE).

Postupem času se z výrobce žárovek stal také uznávaný výrobce turbín, lokomotiv, leteckých motorů. GE Money Bank byla u prvního televizního přenosu i při vstupu prvního člověka na Měsíc. Za více než 100 let existence vyrostla GE Money Bank v jednu z nejobdivovanějších, nejrespektovanějších a nejnovativnějších společností světa. Lví podíl na tom mělo i její vedení. Jedním z nejuznávanějších šéfů byl Jack Welch, který byl zvolen manažerem 20. století. Současným generálním ředitelem GE je Jeffrey R. Immelt.

GE Money Bank má přes 327 000 zaměstnanců a působí ve více než 100 zemích. Přepočtený počet zaměstnanců v ČR k datu 31.12.2011 z výroční zprávy je 3 486 zaměstnanců.

V České republice tvoří skupinu GE Money dvě hlavní společnosti: GE Money Bank a GE Money Auto. Působí zde od roku 1997 a aktuálně zaměstnávají celkem více než 3 500 lidí a obsluhují více než 1 milion klientů.

GE Money Bank je v současnosti jednou z největších světových firem jak uvádí časopis Forbes, 2011. A je jedinou, která se udržela v původním seznamu v Dow Jones Indexu z roku 1896. V roce 2006 byla GE Money Bank též zařazena do Dow Jones Sustainability Indexu, jenž byl vytvořen pro sledování výkonnosti podniků, které se chovají společensky zodpovědně po stránce ekonomické, životního prostředí i společenské (mezi kritéria patří korupce, krizový management, ochrana životního prostředí atd.). GE Money Bank v tomto ohledu přichází s řadou celosvětových iniciativ. Mezi nejdůležitější patří Ecomagination a Healthymagination.<sup>52</sup>

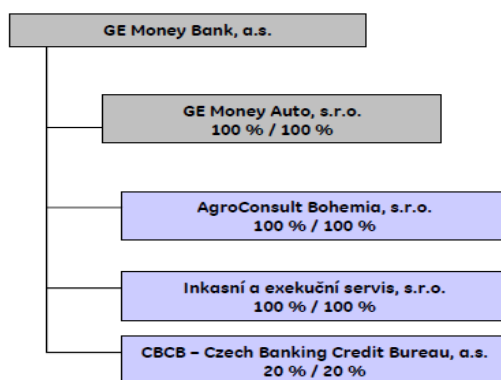
---

<sup>52</sup> GE Money CZ - Kontakty - Naše společnosti - GE Money Bank [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>

## 5.1 Současnost GE Money Bank

GE Money Bank patří mezi největší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje jednou z nejširších sítí poboček a bankomatů v ČR a rychle roste. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podniky. Její velkou výhodou je, že je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě. GE Money Bank má diverzifikované portfolio průmyslových i finančních firem, které generují vlastní finanční aktiva.<sup>53</sup>

Obrázek č. 5 Schéma regulovaného konsolidačního celku (podíl na základním kapitálu / podíl na hlasovacích právech)



■ Společnosti zahrnuté do regulovaného konsolidačního celku („RKC“) plnou metodou

■ Společnosti nezahrnuté do regulovaného konsolidačního celku (§ 6 odst. 2 písm. b) vyhlášky č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry

Zdroj: *GE Money CZ - Hospodářské výsledky* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>

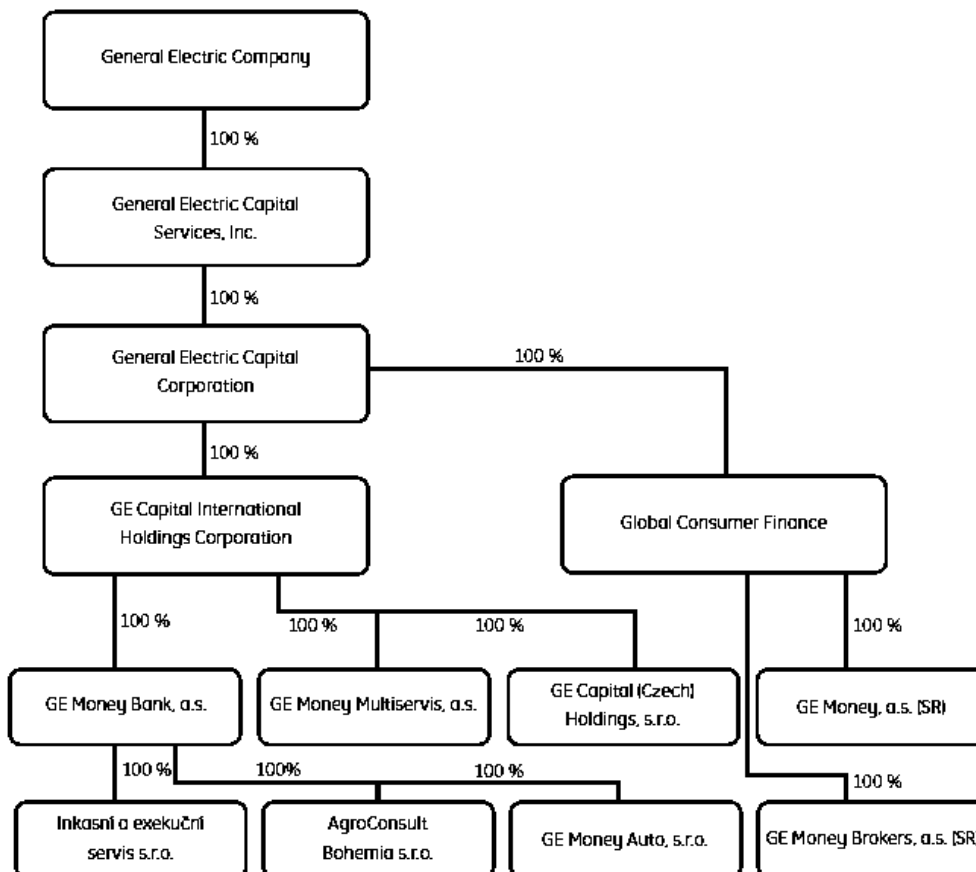
---

<sup>53</sup> *GE Money CZ - Kontakty - Naše společnosti - GE Money Bank* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>

## Organizační struktura

Společnost je rozdělena do úseků obchodu a marketingu, provozního, úseku informačních systémů, personálního a ekonomického. V čele společnosti stojí představenstvo.<sup>54</sup>

Obrázek č. 6 Organizační schéma GE Money Bank



Zdroj: *GE Money CZ - Hospodářské výsledky* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>

Přehled činností vyplívající z licence:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- finanční pronájem (finanční leasing),

<sup>54</sup> *GE Money CZ - Hospodářské výsledky* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>

- platební styk a zúčtování,
- vydávání a správa platebních prostředků,
- poskytování záruk,
- otevírání akreditivů,
- obstarávání inkasa,
- poskytování investičních služeb zahrnující:
  - doplňkovou investiční službu podle § 4 odst. 3 písm. d) zákona č. 256/2004 Sb.<sup>55</sup>, o podnikání na kapitálovém trhu – poradenská činnost týkající se struktury kapitálu, průmyslové strategie a s tím souvisejících otázek, jakož i poskytování porad a služeb týkajících se přeměn společností nebo převodů podniků,
- výkon funkce depozitáře,
- směnárenská činnost (nákup devizových prostředků),
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem v rozsahu:
  - obchodování na vlastní účet s devizovými hodnotami a se zlatem,
  - obchodování na účet klienta s peněžními prostředky v cizí měně a se zlatem,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci GE Money Bank.

## 5.2 GE Money Auto

Společnost GE Money Auto zahájila své působení na českém trhu již v roce 1994, tehdy ještě jako IMP Leas. V roce 1997 se tato úspěšně rostoucí

---

<sup>55</sup> HAVIT, s.r.o. *Zákon o podnikání na kapitálovém trhu: Část II. - Investiční nástroje a investiční služby* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/podnikani-na-kapitalovem-trhu/cast2.aspx>



firma stala součástí skupiny GE Consumer Finance a 1. října 1999 došlo k přejmenování na GE Capital Leasing. Pod křídly skupiny GE si dokázala vybudovat pozici inovátora v rychlosti a dostupnosti produktů a také jedničky na trhu ve financování ojetých automobilů. 17. ledna 2005 byl GE Capital Leasing, v rámci rebrandingu celé skupiny, přejmenován na GE Money Auto.

Dnes je GE Money Auto jednou z největších leasingových společností poskytujících v České republice finanční leasing a úvěry na osobní a užitkové vozy. Každoročně financuje nejvíce automobilů koncovým zákazníkům na českém trhu. Ve financování ojetých automobilů jí patří rovněž pozice absolutní jedničky.

Od samého počátku svého působení na českém trhu kladla společnost GE Money Auto v přístupu ke klientům důraz na jednoduchost, flexibilitu, rychlost a dostupnost. Díky těmto zásadám je dnes v ČR jednou z nejvyužívanějších společností ve svém oboru.<sup>56</sup>

### **5.3 Služby GE Money Bank**

#### **Účty**

Mezi prvotní služby GE patří poskytování účtů celé populaci, od dětí, studentů, po dospělé i podnikatele. Aby banka na trhu uspěla, ve své strategii se musela zaměřit na celou škálu obyvatel. Každý z těchto účtů pak disponuje jistými výhodami podle toho, o kterého uživatele účtu se jedná.

#### **1. Běžné účty**

- Genius Active
- Genius Dual
- Genius Optimal
- Genius Gold

---

<sup>56</sup> *GE Money CZ - Kontakty - Naše společnosti - GE Money Auto* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-auto>

2. Studentský účet
  - Genius Student
3. Dětský účet
  - Dětský Genius
4. Kontokorent flexikredit
5. Internet Banka
6. Banka v mobilu
7. Telefon banka
8. Platební styk
  - Tuzemský bezhotovostní platební styk
  - Hotovostní operace
  - Svoz hotovosti
  - Zahraniční platby
  - Šeky

## **Spoření**

V dnešní době mnoho klientů využívá tzv. spořicí účty. Ty nabízejí subjektům ukládat své peníze za účelem výhodného úroku. Tyto účty mají výhodu pro obě strany, které je používají. Pro klienty, kteří z uložených peněz mají jistou nadhodnotu i pro banky, která tyto uložené peníze používá pro své operace.

1. Spořicí účty
  - Spořicí účet Genius II.
  - Spořicí účet Optima
  - Spořicí účet Gold
2. Termínované vklady
  - Jednorázový vklad
  - Dlouhodobý vklad
  - Revolvingový vklad
3. Stavební spoření
4. Penzijní pojištění

5. Životní pojištění
6. Životní pojištění Garance Plus

### **Půjčky**

Jednou z dalších služeb, která je u bank běžná, jsou půjčky. I GE Money Bank poskytuje několik druhů půjček, které se zaměřují na jednotlivé občany a situaci, ve které se nacházejí. Z těchto služeb banka těží, jelikož za půjčené peníze si vybírá výnosový úrok.

1. Expres půjčka
2. Konsolidace půjček
3. Konsolidace půjček zajištěná nemovitostí

### **Hypotéky**

Hypotéční služby jsou často variabilní, proto GE Money Bank nabízí jednu službu. Po osobní schůzce klienta s pracovníkem banky jsou dohodnuty jednotlivé podmínky, na základě kterých může být poskytnuta hypotéka.

1. Americká hypotéka

### **Auto**

Dnešní moderní doba, ve které snad každá rodina vlastní alespoň jeden automobil, si vyžádala také jeho pojištění anebo prostředky na jeho pořízení. V tomto smyslu zaujala GE Money Bank strategickou pozici a založila samostatnou službu zabývající se touto problematikou a nabízející tyto služby.

1. Úvěr autoCREDIT
2. Úvěr motoCREDIT
3. Leasing
4. Pojištění automobilu a klienta
  - Pojištění autoPROTECT
  - Hlavní pojištění
  - Pojištění schopnosti splácet
  - Povinné ručení

## **Investování**

Slouží pro klienty, kteří své volné prostředky chtějí zhodnotit více, než jim umožňuje běžný účet nebo termínovaný vklad. GE Money Bank rozlišuje produkty pro jednorázové investování nebo dlouhodobé, záleží už na klientovi, kterou možnost si vybere.

1. Podílové fondy GE Money – Základní rodina
2. Podílové Fondy GE Money – Rozšířená rodina
3. Podílové fondy třetích stran

## **Účty pro menší firmy a podnikatelé**

Jak bylo řečeno výše, pro úspěch na bankovním trhu je třeba myslet jak na jednotlivce, tak na skupiny obyvatel. Poskytování služeb podnikatelům a menším firmám nabízí několik produktů, kde výhodou je snadné disponování s prostředky a případné převody v cizí měně.

1. Živnostníci a menší firmy
2. Profesní skupiny
3. Zemědělství a ekoenergie
4. Zahraniční obchod

## **Podniky a instituce**

Nakonec GE Money Bank myslí i na velké podniky a jiné instituce. Poskytuje jim účty, úvěry, usnadňuje zahraniční obchod a snižuje jeho rizika, nabízí také investiční pomoc při růstu měst a obcí.

1. Podniky
2. Korporace
3. Investituře a veřejná správa
4. Zemědělství a ekoenergie
5. Zahraniční obchod

## **6. Vyhodnocení použitých analýz**

### **6.1 Popis současné Business strategie**

#### **Poslání**

GE Money bank je banka která nabízí bankovní služby jak svým klientům jednotlivcům, tak i menším firmám, podnikatelům, podnikům a institucím.

Předmět podnikání je zakládání dceřiných společností se sídly mimo Spojené státy americké, výkon práv souvisejících s existencí příslušných majetkových účastí a poskytování peněžních prostředků těmto společnostem ve formě úvěrů nebo jinak.

U dívajícím se pohledem banky kupředu, ekonomické prostředí s klesajícím HDP a rostoucí nezaměstnaností nevypadá krátkodobě příznivě, což přinese další vlnu obtíží. Banka zachovává ale optimismus, že má hybnou sílu pro další růst, dovednosti pro řízení rizik a energii pro řízení nákladové základny. Díky kombinaci těchto faktorů se silnou kapitálovou přiměřeností, dobrou likviditou a víra ve svůj budoucí vývoj.

Zároveň GE Money Bank chce i nadále zůstat pro naše klienty silným a finančně stabilním partnerem, který poskytuje širokou škálu velmi kvalitních, inovativních produktů a služeb s vysokou přidanou hodnotou. Aby toho GE Money Bank dosáhla, bude na trhu nadále zavádět inovativní produkty, které ji pomohou růst a interně se zaměří na maximální efektivitu prosazováním automatizace a zjednodušení.

Dosahovat nejvyšší možné spokojenosti svých klientů a nabízet nové a lepší nabídky svých služeb, je prioritou GE Money Bank v současnosti i do budoucna. Konkurenční boj je však veliký, a proto musí zvolit správnou strategii, správně využít příležitostí a naopak se obrnit proti případným rizikům.

## **Produkt**

Produkt, jako hlavní zboží, které banka prodává, poskytuje komplexní služby respektující jedinečnost zákazníka. Čím lépe banka zanalyzuje okolí, zjistí potřeby obyvatel a jejich tendence s nakládáním finančních prostředků, tím lépe jim může vyhovět s jejich akumulací (úspory), investováním (zhodnocení) nebo případnou spotřebou (platby).

GE Money Bank je bankovním ústavem. Bankovní služby zahrnují spoření, účty, karty, půjčky, hypotéky, auto leasing a investování. Nabízí i svým klientům úvěr auto CREDIT, úvěr moto CREDIT, leasing, pojištění automobilu i klienta.

## **Price**

Cena je důležitou součástí nabízených produktů. Většinou je určována trhem, ovšem má své hranice, pod které a nad které si firmy (v tomto případě banky) nemohou dovolit jít. Vzhledem k ceně nabízených produktů se klient rozhoduje, který je pro něj nejvhodnější a který za jistou úplatu mu přinese největší uspokojení.

Přehled základních činností a služeb:

### V korunové oblasti:

- zřizování a vedení korunových běžných, termínovaných a spořicíh účtů a s tím související služby,
- šeková služba,
- vkladové knížky,
- tuzemské dokumentární kredity a inkasa,
- úvěrové a obchodní služby (úvěry podnikatelské, spotřební, hypoteční),
- směnečné služby,
- bankovní záruky,
- odkup pohledávek,

- finanční leasing (financování vozidel).

#### Ostatní produkty a služby:

- karetní služby (podle typů karet),
- informační a poradenské služby,
- poskytování bankovních informací,
- výměna bankovek a mincí.<sup>57</sup>

#### V devizové oblasti:

- zřizování a vedení devizových běžných a termínovaných účtů,
- směnárenské služby,
- zahraniční dokumentární akreditivy a inkasa,
- hladké platy,
- šekové služby,
- bankovní záruky,
- směnečné služby,
- poskytování úvěrů,
- factoring, forfaiting.

GE Money Bank se snaží odlišit od jiných bank nabízenými službami. Snaží se poskytovat kvalitní služby a ceny produktů tak, aby přilákali co nejvíce klientů a následně si je na dlouhou dobu udrželi.

## **Place**

Dostupnost na celém území České republiky.

Aby banka prosperovala a přilákala klienty, je pro ni velmi důležité umístění. Klient nebo potenciální klient uskutečňuje své rozhodnutí, u které banky uložit své finanční prostředky nebo kde pojistit svůj automobil, také z hlediska situování. Sídlo hlavní centrály, počet poboček či množství a umístění bankomatů je pro leckterého občana/firmy důležitým faktorem při

---

<sup>57</sup> *GE Money CZ - Hospodářské výsledky* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>

výběru banky. Proto se GE Money Bank snaží o svou dostupnost na celém území ČR. Jelikož je bankou univerzální, disponuje jednou z nejširších sítí poboček

a bankomatů v ČR a nadále rychle roste.

Je univerzální bankou, která disponuje jednou z nejširších sítí poboček a bankomatů v ČR a rychle roste.

### **Promotion**

Hlavní zbraní pro boj s konkurencí je marketing a reklama. Upozornit potencionální klienty na své produkty a jejich výhody je v dnešní době důležitou činností každého podniku. Přetahování a lákání zákazníků pak zvyšuje pozici banky na trhu. GE Money Bank nastartovala svou kampaní boj o klienty. Dala příslib, že za svého budoucího klienta vyřídí veškeré formality. Byla to úspěšná kampaň, konto si založilo více než 35 tisíc klientů.

### **People**

Lidé, menší firmy a podnikatelé a samozřejmě i podniky a instituce jsou pro banku nepostradatelnou složkou. Tvoří tu část klientely, díky které banka může existovat a má svůj smysl. Na druhé straně by pro společnost mělo být nezbytně nutné vybrat , spolehlivé, schopné, zručné a loajální zaměstnance. protože hlavně zaměstnanci vytváří kulturu a pověst banky.<sup>58</sup>

### **Proces**

GE Money Bank staví při posilování své pozice na mezinárodně uznávaných hodnotách společnosti GE. To jí pomáhá být bankou s výrazným klientským přístupem a peněžním ústavem, který na českém finančním trhu určuje kvalitu služeb. Nejlepším důkazem tohoto tvrzení je rostoucí počet klientů, který se stále zvyšuje.

---

<sup>58</sup> GE Money CZ - Hospodářské výsledky [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>



Počátkem roku 2008 se GE Money Bank stala oficiálním partnerem Českého olympijského týmu. Své sponzorské aktivity zahájila u příležitosti letních olympijských her v Pekingu. Partnerství však bylo uzavřeno i na zimní olympijské hry ve Vancouveru v roce 2010 také na letní olympijské hry v Londýně v roce 2012.

### **Planning**

GE Money Bank rozvíjí i posiluje své postavení v různých podnikatelských oblastech, ale i přispívá k ekonomickému, kulturnímu a sociálnímu rozvoji nejen v České republice, ale i v dalších zemích.

## 6.2 PETS analýza vnějšího okolí společnosti GE Money Bank

### 6.2.1 Politické a legislativní faktory

Tabulka č. 4: Analýza politických a legislativních faktorů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Politická nestabilita	Brzdí přijetí reforem a jejich zavedení do praxe	V ČR dochází při změně vládnoucích politických stran ke změně ve směřování státu doprovázené změnami právních předpisů přijatých v předešlých letech. Otázka jak na tom bude ČR po dalších volbách do Poslanecké sněmovny.	<b>T</b>
Důchodová reforma	Stárnutí populace	Důchodová reforma	<b>O</b>
Legislativní změny	Každoročně dochází k novelizaci zákonů. Stejně jako u zákonů ohledně bank.	Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách část třetí organizace banky § 8. (1) Statutární orgán banky musí být nejméně tříčlenný a musí být složen z vedoucích zaměstnanců banky. (2) Člen statutárního orgánu banky a zaměstnanec banky nesmí být současně statutárním orgánem, členem statutárního orgánu nebo členem dozorčího orgánu jiné právnické osoby, která je podnikatelem.	<b>T</b>

V tabulce č. 4 jsou popsány údaje k PEST analýze.

## 6.2.2 Ekonomické faktory

Tabulka č. 5: Analýza ekonomických faktorů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Ekonomická situace	Globální ekonomická krize	Světová banka k nejnovější analýze konstatuje, že 10 členů Evropské unie ze střední a východní Evropy, včetně Česka, se poprvé od začátku globální ekonomické krize v roce 2008 vrací k ekonomickému růstu.	<b>T</b>

V tabulce č. 5 jsou popsány údaje k PEST analýze.

## 6.2.3 Sociální a demografické faktory

Tabulka č. 6: Analýza sociálních a demografických faktorů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Kvalifikace populace	Roste kvalifikace lidí, roste počet vysokoškoláků.		<b>O</b>
Nezaměstnanost a menší využívání bankovních služeb	Nezaměstnanost se stále zvyšuje	Dá se očekávat, že nezaměstnanost bude nadále přetrvávat.	<b>T</b>

V tabulce č. 6 jsou popsány údaje k PEST analýze.

## 6.2.4 Technologické faktory

Tabulka č. 7: Analýza technologických faktorů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Nové technologie	Technické a technologické vlivy- projevují se zdokonalováním techniky a technologií, zejména informačních, působících na zkvalitnění zpracování dat o klientech banky a komunikace s nimi.	Vývoj v oblasti IT má pozitivní dopad a je možno předpokládat, že umožní rychlejší rozvoj podniku.	<b>O</b>

V tabulce č. 7 jsou popsány údaje k PEST analýze.

## 6.3 Porterova analýza

K analýze vnějšího okolí firmy můžeme použít Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí zahrnující vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu podniků působících na bankovním trhu.

### 6.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Banka se zajímá o potřeby a očekávání potenciálních klientů, sledovat novinky, které by mohly vést ke změně požadavků a chování zákazníků. Důraz se klade na uspokojení bankovních potřeb zákazníků.

Velmi důležitým faktorem pro klienty je cena za služby, které nabízí banka.

### **6.3.2 Vyjednávací síla dodavatele**

Vliv dodavatelů: je v malé míře. Například školení zaměstnanců, právní služby, správa informačních sítí, apod. Tvoří v hospodaření bankovního podniku zanedbatelnou položku. Dodavatelé jako takový v oblasti bankovníctví neexistují.

### **6.3.3 Hrozba vstupů**

Banky poskytují služby, ne výrobky. Substituty v bankovníctví najdeme u mnoho nabízených služeb. Dá se říci, že každá banka nabízí podobné služby. Jen málo čím se liší. Je to velké riziko pro banky. Musí na trh přicházet s výhodnějšími službami, než jiné banky.

### **6.3.4 Konkurenční rivalita v odvětví**

Trh bankovníctví je v současné době plný. Banky se vzájemně předhánějí a rivalita je mezi konkurenty velká. Je důležité nabízet výhodné služby a kvalitní, s lepší cenou. Lepší komunikace s klienty a zapojit se do sponzorských aktivit.

## 6.4 Analýza očekávání, síly a cílů důležitých „Stakeholders“

Tabulka č. 8: Analýza Stakeholders

Stakeholders	Podstata zájmu	Podstata moci	Ohodnocení
Klient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita poskytovaných služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nákup od konkurence</li> </ul>	<b>9</b>
Akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uspokojení akcionáře</li> <li>• návrat investic</li> <li>• růst firmy</li> <li>• získávání nových klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hlasovací právo</li> <li>• volební právo</li> <li>• kontrola dokladů a účetnictví</li> </ul>	<b>10</b>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilita zaměstnávání v bance</li> <li>• odměna za práci</li> <li>• dobré pracovní podmínky</li> <li>• profesní růst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moc kolektivní práce</li> <li>• pracovní činnost</li> <li>• stávka</li> </ul>	<b>10</b>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilní růst firmy</li> <li>• dobrá komunikace se zaměstnanci</li> <li>• dobrá komunikace s vlastníky</li> <li>• větší podíl na zisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odchod ke konkurenci</li> </ul>	<b>9</b>

Smluvní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré vztahy</li> <li>• včasné platby za služby (dodané)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodávky konkurenci</li> </ul>	<b>5</b>
Veřejné instituce a další externí subjekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomický rozvoj</li> <li>• zvýšení objemu výnosů bankovních a dalších poplatků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• makroekonomické nástroje, regulace</li> </ul>	<b>4</b>
Místní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnání obyvatel</li> <li>• zabezpečení rozvoje lokalit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklamní tlak</li> </ul>	<b>0</b>
Tisk (médiá)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivování zákazníků</li> <li>• průběžná informovanost veřejnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rychlejší šíření informovanosti o produktech</li> </ul>	<b>2</b>
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zisk většího podílu na trhu</li> <li>• snížení konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákazníci</li> <li>• dlouhodobé působení na trhu</li> <li>• tlak nižších cen</li> </ul>	<b>8</b>

V tabulce č. 8 je shrnuta analýza.

## 7. Zhodnocení analýz

### 7.1 Zhodnocení analýzy PEST

Tabulka č. 9: Shrnutí PEST analýzy

<b>Sektor okolí</b>	<b>Vliv</b>	<b>Hrozby nebo příležitosti</b>
Politické a legislativní faktory	Legislativní změny	<b>T</b>
	Důchodová reforma	<b>O</b>
	Politická nestabilita	<b>T</b>
Ekonomické faktory	Ekonomická situace	<b>T</b>
Sociální a demografické faktory	Kvalifikace populace	<b>O</b>
	Nezaměstnanost a menší využívání bankovních služeb	<b>T</b>
Technologické faktory	Nová technologie	<b>O</b>

V tabulce č. 9 jsou shrnuty výsledky PEST analýzy.



## 7.2 Zhodnocení Porterovy analýzy

Tabulka č. 10: Shrnutí Porterovy analýzy

Vliv	Faktor	Potenciál
-	Vysoká vyjednávací síla zákazníků	Důležité je spokojenost klienta, a tím se bude klient k nám vracet. A nebudou odcházet ke konkurenci.
+	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	
+	Nízká hrozba vstupu nových konkurentů	
-	Vysoká hrozba substitutů	Banky nabízejí podobné služby, jen některými způsoby se mění, například cenou za poplatky, výběr z účtů atd.
-	Vysoká konkurenční rivalita	Musí nabízet kvalitnější produkty a poskytovat lepší služby. A dopracovat se k většímu podílu na trhu.

V tabulce č. 10 jsou shrnuty výsledky Porterovy analýzy.

## 7.3 Zhodnocení SWOT analýzy

### 7.3.1 SWOT analýza GE Money Bank

V této kapitole budou nastíněny silné a slabé stránky příležitosti a hrozby akciové společnosti.<sup>59</sup>

Tabulka č. 11: Údaje o SWOT analýze

<b>Výčet silných stránek (S)</b>	<b>Výčet slabých stránek (W)</b>
Kvalifikovaní zaměstnanci	Rychlost přizpůsobení se změnám trhu
Rozšíření sítě poboček	Vyšší ceny než u konkurence
Dobré jméno společnosti	Velké poplatky
Zavedení kreditních karet na počkání	Velký úrok z hypoték
Reklamní kampaně posilující obraz banky	Vysoké poplatky za služby
Požadovaná míra platební schopnosti	
<b>Výčet příležitostí (O)</b>	<b>Výčet hrozeb (T)</b>
Nové produkty	Konkurence na trhu
Nové služby	Ekonomická situace (např. krize)
Ekonomická situace	Snížení platební schopnosti
Nový zákazníci	Růst cen energií a materiálů
Výhodné produkty	Snížení poptávky po české průmyslové produkci
Připravený nový úvěr Flexi Provoz doplňující produktovou nabídku financování podnikatelského sektoru (úvěr ve formě kontokorentu na běžném účtu, poskytovaný bez zajištění nemovitostí)	Nestabilita současné vlády

V tabulce č. 11 jsou vypsány údaje k SWOT analýze.

---

<sup>59</sup> GE Money CZ - O nás - Podnikatelský zpravodaj [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/firemni-newsletter>

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést ekonomickou analýzu jako nástroje pro hodnocení analýz ekonomické výkonnosti podniku. Pro strategii daného podniku jsem zvolila předem definované hypotézy. Hypotézy byly sestaveny k ověření teoretických souvislostí mezi jednotlivými analýzami, a na konci praktické části byly podrobeny posouzení.

Práce pojednává o analýzách a strategiích banky GE Money Bank. Nastiňuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Dále jsou zde popsány analýzy vnějšího okolí firmy a analýzy vnitřního prostředí firmy.

Diplomová práce se zabývá riziky a příležitostmi banky. Z výsledků analýz, které jsou v práci použity vyplývá, že banka je z pohledu konkurence a bankovních služeb na tom dobře. GE Money Bank by měla v průběhu roku 2012 regulovat konsolidační celek, zaměřený na svou obchodní strategii poskytovat svým klientům širokou škálu vysoce kvalitních, inovativních a hodnotných produktů a služeb. Banka by měla v roce 2012 pokračovat v rozvoji své distribuční sítě. Aby otevřela nové pobočky a instalovala nové bankomaty.

Dále se diplomová práce zabývá Corporate strategií, Business strategií, SWOT analýzu, SLEPT analýzu, Porterovu analýzu a Stakeholders.

Vysoká vyjednávací síla zákazníků. Důležitá je spokojenost, a tím se bude klient do banky vracet a nebudou odcházet ke konkurenci.

Vysoká hrozba na trhu je velká konkurence, které nejde ale předejít. Vysoká konkurenční rivalita, banky musí nabízet kvalitnější produkty a poskytovat lepší služby. A dopracovat se k většímu podílu na trhu.

Politická nestabilita, ke které dochází v ČR při změně vládnoucích politických stran, dochází ke změně ve směřování státu doprovázené změnami právních předpisů přijatých v předešlých letech. Otázka je, jak na tom bude ČR po dalších volbách do Poslanecké sněmovny.

Makroekonomické vyhlídky do budoucna nejsou příznivé vzhledem k dluhovým problémům v některých částech Evropy a ekonomickému zpomalení ve většině regionu, které tlačí českou ekonomiku dolů. První znaky byly patrné již na konci loňského roku a tento vývoj vytváří složité prostředí pro společnosti i jednotlivce.

Většina analytiků se shoduje na tom, že rok 2012 přinese ekonomickou stagnaci, nebo dokonce mírný pokles. Tato skutečnost společně s daňovými změnami a probíhajícími reformami způsobí, že tento rok bude obtížný.

Nárůst nezaměstnanosti a stagnace ekonomiky bude klást ještě vyšší nároky na zákazníky. České společnosti a fyzické osoby již během složitých období prokázaly velkou flexibilitu a i přes historická období nepříznivého ekonomického vývoje se významnému počtu společností podařilo zvrátit negativní tržní podmínky a s pomocí finančních partnerů zvítězit nad konkurencí z hlediska ziskovosti a tržního podílu. Proto by se společnost GE Money Bank měla snažit podporovat jejich ekonomický růst nabídkou inovativních produktů zaměřených na zákazníka a nabízených pomocí různých distribučních kanálů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-119-2

KEŘKOVSKÝ, M. DRDLA, M., *Strategické řízení firemních informací: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN: 80-7179-730-8

ZEMANOVÁ, M., *Marketing*, 2 přepracované a doplnění vyd., Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-115-4

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

HANZALOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing, teorie pro praxi*, 1 vyd., Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-120-8

KUNZ, V., *Společenská odpovědnost firem*, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN: 978-80-247-3983-0

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, strategie a trendy*, Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN: 978-80-247-2690-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN: 80-85839-45-8

KAŇÁKOVÁ, E., *Jak efektivně vést porady*, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN: 978-80-247-1625-1

HORSKÁ, V., *Koučování ve školní praxi*, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN: 978-80-247-2450-8

POLOUČEK, S., a kol., *Bankovníctví*, 1. vyd., Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-462-7

KAŠPAROVSKÁ, V., a kol., *Řízení obchodních bank*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-381-7

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-858-3989-X.

ZIKMUND, Martin. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business - BusinessVize.cz* [online]. 6.1.2011 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

*Obchodní banky, funkce, význam, bankovní operace* [online]. 12.11.2007 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://mechatronik.blog.cz/0711/18-obchodni-banky-funkce-vyznam-bankovni-operace>

HAVIT, s.r.o. *Zákon o bankách - Část II. - Licence* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/cast2.asp>

ESIPA S.R.O. *513/1991 Sb. Obchodní zákoník* [online]. © 2010 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?CP=1991s513&DR=SB>

*GE Money CZ - Kontakty - Naše společnosti - GE Money Bank* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>

*GE Money CZ - Hospodářské výsledky* [online]. © 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/hospodarske-vysledky>

*GE Money CZ - Kontakty - Naše společnosti - GE Money Auto* [online].

© 2001-2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-auto>

HAVIT, s.r.o. *Zákon o podnikání na kapitálovém trhu: Část II. - Investiční nástroje a investiční služby* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-06-14].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/podnikani-na-kapitalovem-trhu/cast2.aspx>

*GE Money CZ - O nás - Podnikatelský zpravodaj* [online]. © 2001-2012 [cit.

2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/firemni-newsletter>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

### Seznam obrázků

Obr. č. 1 Hierarchie firemních strategií.....	13
Obr. č. 2 Postup při formulaci strategií.....	14
Obr. č. 3 Pojetí a obsah business strategie.....	19
Obr. č. 4 Tok fondů (zdrojů) banky.....	39
Obr. č. 5 Schéma regulovaného konsolidačního celku.....	54
Obr. č. 6 Organizační schéma GE Money Bank.....	55

### Seznam tabulek

Tab. č. 1 Příklady některých vlivů makrookolí.....	23-24
Tab. č. 2 Schéma SWOT analýza.....	35
Tab. č. 3 Struktura bankovní bilance.....	47
Tab. č. 4 Analýza Politických a legislativních faktorů.....	66
Tab. č. 5 Analýza Ekonomických faktorů.....	67
Tab. č. 6 Analýza Sociálních a demokratických faktorů.....	67
Tab. č. 7 Analýza Technologických faktorů.....	68
Tab. č. 8 Analýza Stakeholders .....	70-71
Tab. č. 9 Shrnutí PEST analýzy.....	72
Tab. č. 10 Shrnutí Porterovy analýzy.....	73
Tab. č. 11 Údaje o SWOT analýze.....	74



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Michaela Mesteková

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Zhodnocení strategie GE Money Bank

**Rok:** 2012

**Počet stran:** 67

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 14

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 9

**Vedoucí práce:** Ing. Michal Vacenovský