

Atraktivita odvětví bankovníctví

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Jiří Duda PhD.

Jméno a příjmení autora:

Bc. Kateřina Müllerová

Poděkování

Chtěla bych srdečně poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za jeho laskavé vedení, odborné připomínky a také za výbornou spolupráci. Taktéž děkuji své rodině a příteli za podporu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Atraktivita odvětví bankovníctví** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 16. května 2016

Abstract

Müllerová, K. *Attractivness of the bank sector*. Diploma thesis. Brno: MU Brno, 2016

The main aim of this diploma thesis is to evaluate the attractiveness of the bank sector from the point of view universal bank and to develop suggestions and recommendations for this companies in the bank industry.

The theoretical part include management tools which is use in practical part for valorization atractivness. In the practical part is with using suitable procedured analyzed the external business surroundings and than valorization atractivness of the bank sector. Are used PESTE analysis, basic characteristic of sector , analysis of Porter's diamond, objectification analysis of Porter's diamond, analysis of the industry's driving forces , evaluation of industry attractiveness by matrix IAE and matrix GE.

Keywords

Analysis, atractivness, universal bank, bank sector

Abstrakt

Müllerová, K., *Atraktivita odvětví bankovníctví*. Diplomová práce. Brno: MU v Brně, 2016.

Diplomová práce se věnuje zhodnocení atraktivity odvětví bankovníctví z pohledu univerzálních bank a následnému stanovení doporučení pro tyto banky působící v tomto odvětví. V teoretické části práce jsou popsány metody využití k posouzení atraktivity odvětví. V praktické části je pomocí v teoretické části popsaných vhodných postupů analyzováno vnější prostředí podniku a na základě těchto analýz zhodnocena atraktivita bankovního odvětví. Je využita PESTE analýza, analýza základních charakteristik odvětví, Porterova analýza pěti hybných sil, objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil, hybné změnotvorné síly, zhodnocení atraktivity odvětví pomocí matice IAE a matice GE. V závěru praktické části jsou navržena doporučení pro univerzální banky.

Klíčová slova

Analýza, atraktivita, univerzální banka, bankovní odvětví

Obsah

1	Úvod a cíl práce	12
1.1	Úvod.....	12
1.2	Cíl práce.....	13
2	Metodika	14
3	Přehled literatury	16
3.1	Strategický management	16
3.1.1	Strategie.....	17
3.2	Prostředí managementu	19
3.3	Analýza makrookolí	23
3.3.1	PESTE analýza	23
3.4	Analýza mikrookolí.....	25
3.4.1	Odvětví.....	25
3.4.2	Životní cyklus odvětví.....	26
3.4.3	Porterův model pěti hybných sil	27
3.4.4	Objektivizací Porterova modelu pěti hybných sil.....	31
3.4.5	Hybné změnotvorné síly.....	32
3.4.6	Analýza atraktivity odvětví	34
3.4.7	Matice GE	36
3.5	Bankovníctví.....	39
3.5.1	Banky	39
3.5.2	Základní funkce bank	40
3.5.3	Rizika podnikání v bankovníctví	40
3.5.4	Bankovní strategie.....	41
3.5.5	Bankovní systém	41
4	Vlastní práce	43
4.1	PESTE analýza.....	43
4.1.1	Politické a legislativní prostředí.....	43

4.1.2	Ekonomické	46
4.1.3	Sociální.....	51
4.1.4	Ekologické	59
4.2	Základní charakteristiky odvětví.....	61
4.2.1	Velikost a růst trhu.....	61
4.2.2	Počet a velikost konkurentů	62
4.2.3	Zákazníci.....	63
4.2.4	Vertikální integrace.....	64
4.2.5	Vstupní bariéry	64
4.2.6	Výstupní bariéry.....	64
4.2.7	Tempo změn technologie	65
4.2.8	Výrobní inovace.....	65
4.2.9	Nároky na kapitál.....	65
4.2.10	Diferenciace výrobku	65
4.3	Porterův model pěti hybných sil.....	66
4.3.1	Rivalita mezi stávajícími podniky	66
4.3.2	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	68
4.3.3	Smluvní síla kupujících.....	69
4.3.4	Smluvní síla dodavatelů.....	71
4.3.5	Hrozba substitučních produktů	71
4.4	Objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil.....	73
4.5	Hybné změnotvorné síly	77
4.5.1	Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví.....	77
4.5.2	Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	77
4.5.3	Inovace produktu.....	78
4.5.4	Změny technologie	78
4.5.5	Nové formy marketingu.....	79
4.5.6	Vstup nebo odchod velké společnosti.....	79
4.5.7	Rozšíření technologického know-how	80
4.5.8	Rostoucí globalizace odvětví	80
4.5.9	Změny v nákladech a efektivnosti.....	80

4.5.10	Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí.....	80
4.6	Zhodnocení atraktivity odvětví z pohledu univerzálních bank	82
4.7	Matice GE.....	83
5	Diskuze a doporučení pro univerzální banky působící v odvětví bankovníctví	85
6	Závěr	93
7	Literatura	97
A	Podrobný přehled vybraných reklamních ploch	109

Seznam obrázků

Obr. 1	Vztahy mezi zdroji a schopnostmi, posláním a cíli, příležitostmi a ohrožením podniku Zdroj: Dedouchová, 2001	18
Obr. 2	Schéma prostředí managementu Zdroj: Pošvář, Erbes, 2008	19
Obr. 3	Přímé vlivy z vnějšího prostředí Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997	21
Obr. 4	Vztah makrookolí a mikrookolí Zdroj: Dedouchová, 2001	23
Obr. 5	Životní cyklus odvětví Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012	27
Obr. 6	Porterův model pěti hybných sil Zdroj: Porter, 1993	29
Obr. 7	Matrice GE Zdroj: Blažková, 2007	38
Obr. 8	Jednostupňový model bankovního systému Zdroj: Půlpánová, 2007	42
Obr. 9	Dvoustupňový model bankovního systému Zdroj: Půlpánová, 2007	42
Obr. 10	Prognóza inflace na horizontu měnové politiky Zdroj: ČNB, 2016a	47
Obr. 11	Prognóza úrokových sazeb Zdroj: ČNB, 2016b	48
Obr. 12	HDP České republiky vůči EA12, USA a Rozvojovým zemím Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016	49
Obr. 13	Vývoj HDP České republiky s jejími sousedními státy Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016	49
Obr. 14	Míra zaměstnanosti v ČR 1993 – 2014 Zdroj: ČSÚ, 2015a	50

Obr. 15	Průměrná měsíční mzda Zdroj: ČSÚ, 2016b	51
Obr. 16	Počet obyvatel v ČR 1980 – 2014 Zdroj: ČSÚ, 2015b	52
Obr. 17	Počet cizinců v ČR v letech 2004 – 2014 Zdroj: ČSU, 2016c	53
Obr. 18	Počet narozených dětí 1980 – 2014 Zdroj: ČSÚ, 2015c	54
Obr. 19	Věková struktura obyvatel ČR Zdroj: ČSÚ, 2016d	55
Obr. 20	Vývoj počtu studentů v jednotlivých stupních studia 2004 -2014 Zdroj: ČSU, 2015d	56
Obr. 21	Výsledek hospodaření v mil. Kč bank v letech 2010 - 2015 Zdroj: ČNB, ©2003-2016a	61
Obr. 22	Rentabilita aktiv ROA v bankovním sektoru rok 2008 – 2014 Zdroj: ČNB, ©2003-2016b	62
Obr. 23	Vstup poboček zahraničních bank do ČR v letech 2004 - 2015 Zdroj: ČNB, 2015	69
Obr. 24	Matice GE Zdroj: Vlastní zpracování	84

Seznam tabulek

Tab. 1	Matice IAE využitá v kapitole vlastní práce Zdroj: Tomšík, Žufan, 2004	15
Tab. 2	Hodnocení atraktivity odvětví Zdroj: Tichá, Hron, 2002	35
Tab. 3	Matice IAE – Matice hodnocení atraktivity odvětví Zdroj: Tomšík, Žufan, 2004	36
Tab. 4	Výčet univerzálních bank v České republice a jejich výsledek hospodaření v mil. Kč Zdroj: justice.cz, 2015, equabank.cz, 2015, gemoney.cz 2015	64
Tab. 5	Počet bank v České republice k 13. 3. 2016 dle ČNB, 1. část Zdroj: ČNB, 2016c	66
Tab. 6	Počet bank v České republice k 13. 3. 2016 dle ČNB, 2. část Zdroj: ČNB, 2016c	67
Tab. 7	Počty klientů bank v roce 2015 Zdroj: Hovorka, 2015	68
Tab. 8	Objektivizace Porterova modelu – rivalita mezi stávajícími podniky Zdroj: Vlastní práce	73
Tab. 9	Objektivizace Porterova modelu – ohrožení ze strany nově vstupujících firem Zdroj: Vlastní práce	74
Tab. 10	Objektivizace Porterova modelu – smluvní síla kupujících Zdroj: Vlastní práce	75
Tab. 11	Objektivizace Porterova modelu – smluvní síla dodavatelů Zdroj: Vlastní práce	75
Tab. 12	Objektivizace Porterova modelu – hrozba substitučních produktů Zdroj: Vlastní práce	76

Tab. 13	Shrnutí výsledků objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil Zdroj: Vlastní práce	76
Tab. 14	Shrnutí vlivu hybných změnotvorných sil Zdroj: Vlastní práce	81
Tab. 15	Zhodnocení atraktivity bankovního odvětví, matice IAE Zdroj: Vlastní práce	82
Tab. 16	Hodnocení konkurenční pozice Zdroj: Vlastní práce	83
Tab. 17	Příležitosti vyplývající z provedených analýz Zdroj: Vlastní práce	85
Tab. 18	Hrozby vyplývající z provedených analýz Zdroj: Vlastní práce	86
Tab. 19	Rozměr a počet vybraných reklamních ploch Zdroj: Plakátov.cz, 2016	89
Tab. 20	Počty a druh ploch umístěných v jednotlivých městech Zdroj: Vlastní práce	90
Tab. 21	Cena za jeden kus vybrané reklamní plochy na měsíc bez DPH Zdroj: Plakátov.cz, 2016	91
Tab. 22	Shrnutí vybraných reklamních ploch a jejich cena celkem Zdroj: Vlastní práce	91
Tab. 23	Ceník tisku motivu Zdroj: Astron.cz, ©2015	91
Tab. 24	Cena celkem za tisk motivů k vybraným reklamním plochám Zdroj: Vlastní práce	92
Tab. 25	Rekapitulace cen s DPH/měsíc za tisk a pronájem reklamních ploch Zdroj: Vlastní práce	92

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Počátek dějin bankovníctví se pojí s rozvojem oběhu peněz. V tomto období se poprvé začínají objevovat profese, které se zabývaly půjčováním peněžních prostředků a také jejich směnou. Již v dobách před naším letopočtem se objevují nejstarší zmínky o existenci směnárníků a peněžníků, jež pocházeli z Egypta a Babylónie. Speciální zaměstnání zkušebnictví mincí se vyvinulo ve starém Řecku. Na tuto profesi navazovala úschova za poplatek a půjčování na úrok. Starověký Řím vytvořil rozvinuté peněžnictví, včetně používání poukázek znejících na drahé kovy. Hlavním obchodním centrem celé Evropy byla středověká Itálie, ve které se sbíhaly mince různého původu. Italští zkušebníci a směnáři přijímali vklady a zprostředkovali platby do jiných měst, také na vlastní účet provozovali zápůjční obchody i nákupy a prodeje zboží. S tímto rozvojem vznikaly první obchodní společnosti sloužící k vzájemnému vypořádávání závazků mezi společníky pomocí převodů v obchodních knihách. Počátek komerčního bankovníctví počal u zlatníků, kteří lidem bezpečně ukládali zlato a jiné cennosti na základě stvrzenky a po zaplacení poplatku za úschovu dostali vkladatelé zlato zpátky. Tyto stvrzenky později obíhaly místo zlata, které setrvalo v sejfech zlatníků. Posléze zlatníci využili uloženého zlata k úvěrovým obchodům a za něj majitelé zlata dostávali úrok. (Bankovní gramotnost, 2014)

V rámci finančního sektoru, univerzální banky představují dominantní subjekty, které jsou především reprezentovány velkými bankovními domy. V posledních letech se v České republice objevily nové tzv. nízkonákladové banky, které neustále vyvíjí nové aktivity, které se stávají hybnou silou bankovního odvětví. Jejich strategické úsilí přináší do bankovního odvětví nové inovace, čímž se stávají reálnou konkurencí pro velké tradiční banky. V současné dynamicky se rozvíjejícím tržním prostředí je nezbytné, aby banky průběžně analyzovaly měnící se podmínky v prostředí, ve kterém působí. Manažeři musí být schopni vyhodnotit příležitosti a hrozby, jež mohou mít vliv a začlenit je do svých strategií. Po vstupu nových bank do bankovního odvětví se zde projevuje poměrně silný konkurenční boj, díky kterému banky mění své strategie a upravují svá portfolia produktů a služeb.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení atraktivity bankovního odvětví z pohledu univerzálních bank a následné doporučení pro tyto univerzální banky, jež ve stanoveném odvětví působí. Zhodnocení atraktivity bankovního odvětví a následná doporučení budou vycházet z provedených analýz makrookolí a mikrookolí, přičemž bude sestaven přehled příležitostí a hrozeb.

Splnění hlavního cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů, jimiž jsou:

- provedení analýzy PESTE
- stanovení základních charakteristik odvětví
- provedení Porterovy analýzy pěti hybných sil
- objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil
- analýza hybných změnotvorných sil
- sestavení matice atraktivity odvětví IAE
- sestavení matice GE.

2 Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí. První částí bude literární přehled a druhou částí vlastní práce. Literární přehled se bude věnovat přístupům jednotlivých autorů k analýze makrookolí a mikrookolí, přičemž tyto teoretické poznatky budou aplikovány ve vlastní práci na zkoumané odvětví. Při tvorbě literárního přehledu bude využita dostupná literatura z ústavu managementu a marketingu, elektronických sborníků, univerzitní knihovny Mendelovy univerzity a z Moravské zemské knihovny. Zdroje této literatury budou uvedeny v kapitole literatura.

Analýza makrookolí bude vycházet z PESTE analýzy, na základě které budou zkoumány následující faktory:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické
- ekologické

Pro analýzu mikrookolí bude využita analýza základních charakteristik odvětví, Porterův model pěti hybných sil, objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil a analýza hybných změnotvorných sil. Zhodnocení základních charakteristik odvětví bude zpracováno dle Sedláčkové (2002). Porterův model pěti hybných sil se zaměřuje na zkoumání rivality stávajících konkurentů, hrozbě vstupu potenciálního konkurenta, vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací síle odběratelů a hrozbě substitutů. Pro přesnější vyhodnocení konkurenčních sil bude využita objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil. K této objektivizaci bude využita metoda navržená Keřkovským a Vykypělem (2002). Tato metoda je založena na přiřazení bodů z intervalu <1;9> stanoveným kritériím, přičemž ke krajním hodnotám je připojeno jejich slovní vysvětlení. Výstupem metody objektivizace bude stanovení vlivu daných sil, jež působí ve sledovaném odvětví.

Následně bude provedena analýza hybných změnotvorných sil. V této části budou posuzovány:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci a způsoby užívání výrobku
- Inovace produktu
- Změny technologie
- Nové formy marketingu
- Vstup nebo odchod velké společnosti
- Rozšíření technologického know-how
- Rostoucí globalizace odvětví
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Hybné síly vyplývající z působení faktorů v makrookolí

Po posouzení jednotlivých hybných sil bude ohodnocena jejich míra vlivu na zkoumané odvětví.

Zhodnocení atraktivity odvětví z pohledu univerzálních bank bude provedeno dle Tomšíka a Žufana (2004) na základě matice hodnocení atraktivity odvětví neboli IAE. K sestavení matice bude zapotřebí stanovit kritéria, ta budou vycházet z předchozích analýz. Těmto kritériím budou přiděleny váhy od 0 až po 1 a následně body od 1 do 5 dle atraktivity daného kritéria pro zkoumané odvětví. Bod 1 bude vyjadřovat nejmenší atraktivitu, bod 5 bude poukazovat na nejvyšší atraktivitu, neboli posuzované odvětví bude vzhledem k danému kritériu velice atraktivní. Za průměrné skóre bude považována hodnota 3.

Tab. 1 Matice IAE využitá v kapitole vlastní práce

Kritérium atraktivity	Váha	Atraktivita	Vážené skóre
Seznam kritérií, která nejvíce ovlivňují atraktivitu odvětví	<0;1>	<1;5>	váha * atraktivita
Celkem	= 1		suma

Zdroj: Tomšík, Žufan, 2004

Na zhodnocení atraktivity odvětví bude navazovat sestavení matice GE, v rámci které bude k analýze atraktivity odvětví zhodnoceno konkurenční postavení univerzálních bank vůči bankám specializovaným. Matice GE bude sloužit k podpoře a určení směru navržených doporučení. Výsledná doporučení budou vycházet z klíčových příležitostí a hrozeb a výsledku matice GE.

V diplomové práci budou využita sekundární data z Českého statistického úřadu, článků z odborných časopisů, ekonomických rubrik a jiných publikací.

3 Přehled literatury

3.1 Strategický management

Strategický management představuje správu procesů plnění strategických rozhodnutí, přijímání rozhodnutí o hlavních otázkách organizace či zabezpečení uvedení strategie do provozu. Skládá se z následujících tří hlavních prvků dle Johnsona a Scholese (2000):

- Strategická analýza - stratég se pokouší porozumět strategické poloze organizace
- Strategický výběr - formulace možných kroků, jejich vyhodnocení a následná volba
- Implementace strategie - uvedení strategie do praxe

V procesu strategického řízení formulují a zavádějí vrcholoví manažeři strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů. Jedná se o základ řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a také prvkem sjednocující činnosti všech pracovníků v podniku. Strategické řízení je realizováno prostřednictvím tvorby a uskutečnění jednotlivých strategií. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Manažeři v jakémkoliv podniku, ať se jedná o rodinný podnik či rychle se rozvíjející organizaci, musí zodpovědět dle Gambla a Thopsona (2011) tři následující otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se dostaneme do cílového bodu?

Otázka *kde jsme nyní* se zaměřuje na prozkoumání finanční situace podniku, tržního postavení z pohledu jeho konkurenceschopnosti a v neposlední řadě prozkoumání vývoje odvětví, jenž může mít na budoucnost podniku podstatný vliv. *Kam se chceme dostat?* Souvisí s vizí manažerů o budoucím směřování podniku, kupříkladu v oblasti nového segmentu zákazníků. *Jak se dostaneme do cílového bodu?* Tato otázka vybízí k tvorbě strategických kroků za účelem dosažení daného cíle. (Gamble, Thompson, 2011)

Principy strategického myšlení vyplývají z daných specifíků strategického řízení, ty se vyznačují dle Dedouchové (2001) především:

- vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý,
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou,
- doba mezi strategickým rozhodnutím a jeho důsledky na podnik trvá často i několik let,
- ekonomický efekt strategických rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska.

Rozhodnutí o jmenování vrcholového managementu, výrobcích a jejich umístění jsou závažná rozhodnutí, která ovlivňují výkon organizace. Způsob, jimž jsou tato důležitá rozhodnutí uskutečněna, lze charakterizovat jako proces strategického managementu. (Bowman, 1996)

Strategický plán tvoří především menší skupina vrcholových manažerů. Tito manažeři však nemají přímou zodpovědnost za realizaci jimi vytvořeného strategického plánu. Úspěšnost podniků se odvíjí od sdílených informací mezi manažery navzájem, čímž lze identifikovat správné propojení strategického a operačního plánování, přičemž operační plány musí zabezpečit cíle strategické. (Ambrosini a kol., 1998).

3.1.1 Strategie

Strategii můžeme pojmut jako připravenost podniku na budoucnost. Součástí jsou dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů. Strategie by měla vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a také současně reagovat na změny v okolí podniku. (Dedouchová, 2001)

Slovo strategie pochází z řeckého výrazu "Strategia" jenž vyjadřuje dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení již stanovených cílů. Světoví teoretikové se všichni shodují na dlouhodobosti, avšak jejich názory se rozcházejí v případech, zda se jedná o plán, či pouhé definování konečného cíle, ke kterému lze dojít ad hoc rozhodnutími. (Tyll, 2014)

Ústředním pojmem strategického řízení je bezesporu samotná strategie, jež úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíl je žádoucí budoucí stav, kterého má být dosaženo. Strategie obsahuje základní představy o tom, jakou cestou bude firmovních cílů dosaženo. Můžeme i říci, že strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde k naplnění podnikových cílů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

V tom nejjednodušším vyjádření podstaty strategie, lze říci, co manažeři a podnik dělají. Jsou důležité pro individuální podnikové funkce, tak i pro organizaci jako celek. Jsou tvořeny a následně upravovány v různých formách. Všechny strategie mají jedno společné a to životní cyklus. S tím se pojí jejich potřeba změny, jak okrajová tak v některých případech i výrazná. Úspěšné podnikové strategie vhodně reagují na okolnosti, kterým čelí, jsou proveditelné z hlediska podnikových zdrojů, schopností či dovedností, a v neposlední řadě je přitažlivá pro stakeholdery. (Thompson, Martin, 2005)

K vytvoření podnikové strategie je zapotřebí dle Gambla a Thompsona (2011) těchto pět integrujících fází:

- Rozvoj strategické vize o budoucnosti podniku
- Určení parametrů pro měření, za účelem dosažení dané strategie
- Stanovení cest pro dosažení určité strategie
- Implementace a realizace vybrané strategie
- Vyhodnocení výsledků a popřípadě zahájení potřebných úprav

Plány, volby a rozhodnutí využít k tomu, aby dovedly podnik k jeho větší ziskovosti, a úspěchu představuje podniková strategie. Dobře promyšlená strategie je impulzem pro úspěch, avšak špatná či nepochopená strategie může podnik dovést až k bankrotu. Z tohoto důvodu je velice důležité při vytváření strategie její pochopení a srozumitelnost. Při určení strategie se zvýrazní místa, kde by podnik mohl být úspěšnější. (Kourdi, 2011)

Identifikace základních funkcí podniku, jeho jasnou představu o zaměření a významu podnikatelské činnosti, představuje poslání podniku. Poslání, neboli také vize podniku, vyjadřuje, čím chce podnik být a mělo by být dosažitelné, motivující. Taktéž by mělo zdůrazňovat, jaké zvláštnosti podnik má a čím je jedinečný. (Martinovičová, 2006)



Obr. 1 Vztahy mezi zdroji a schopnostmi, poslání a cíli, příležitostmi a ohrožením podniku
Zdroj: Dedouchová, 2001

Strategické cíle

V procesu strategického plánování se rozlišují obecné cíle podniku, ty vyplývají z jeho poslání a strategické cíle. Strategické cíle vystihují plánovaný cílový stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Dle Fotra (2012) jsou stanovovány pro tyto následující rozhodující oblasti:

- finanční výkon podniku,
- růst podniku,
- trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků),
- výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic,
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace,
- implementace informačních systémů, životní prostředí aj.

Cíle by měly být vymezeny tzv. SMARTER, kdy jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů dle Fotra (2012) je jejich definice následující:

- **S**pecific - specifický
- **M**asurable - měřitelný

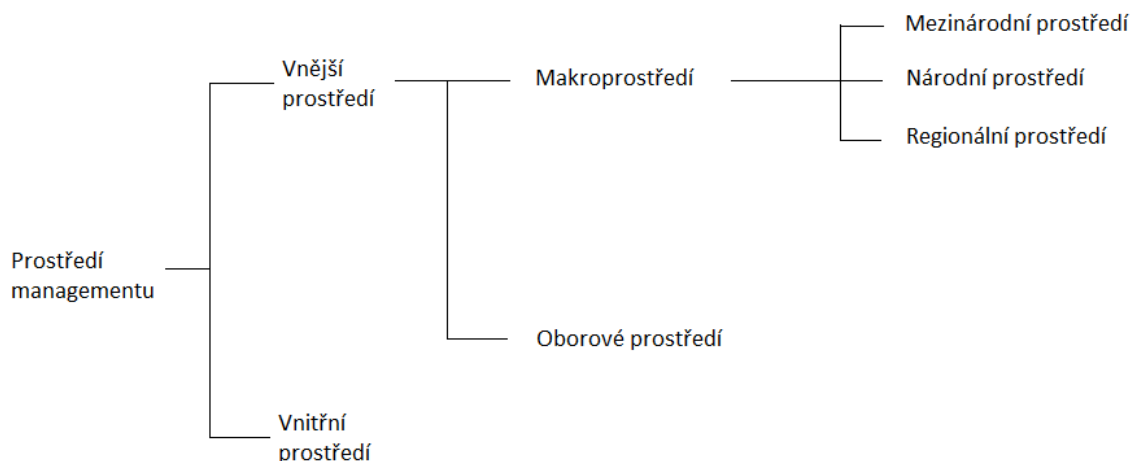
- *Achevable* - dosažitelný
- *Result oriented* - orientovaný na výsledek, realistický
- *Time framed* - časově vymezený
- *Ethical* - v souladu s etickým přístupem v podnikání
- *Resourced* - zaměřený na zdroje

Tyto požadavky na stanovené cíle platí jak pro cíle hard (tvrdé) tak pro cíle soft (měkké). Cíle hard jsou vyjadřovány přímo kvantifikovatelnými veličinami, jimiž mohou být čas či finanční zdroje. Cíle soft poukazují na kvalitativní změny. (Fotr, 2012)

3.2 Prostředí managementu

Jedná se o velice široký pojem, za který můžeme považovat prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské role a manažerské funkce. Představuje jej soubor všech faktorů či činitelů, které manažery obklopují při výkonu jejich práce, zároveň na ně působí a vytváří takové podmínky, aby mohli plnit své úkoly. Je to velice složitě provázaný systém a manažeři (řídící a vedoucí pracovníci) i organizace (podniky, firmy, společnosti, instituce, společenské organizace) jsou jeho součástí a zároveň i jeho aktivními spoluvůrci. (Pošvář, Erbes, 2008)

Mnoho rozmanitých vnitřních i vnějších faktorů ovlivňuje výkony manažerů. Manažeři realizují své funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování) v neustále se měnících podmínkách. Manažeři tak musí zohledňovat vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)



Obr. 2 Schéma prostředí managementu

Zdroj: Pošvář, Erbes, 2008

Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mají svůj původ v makroprostředí a v oborovém prostředí neboli mikrookolí. (Pošvář, Erbes, 2008)

Vývoj vnějšího prostředí je charakteristický dle Pošváře a Erbes (2008) následujícími rysy:

- Rozvoj informačních a komunikačních technologií
- Rostou požadavky zákazníků
- Roste intenzita konkurence
- Stupňuje se globalizace trhů
- Omezuje se vliv vlád
- Sbližují se sektory odvětví
- Roste význam životního prostředí

Představuje jej oblast, která existuje vně organizace a jež obsahuje široké spektrum faktorů, které ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Tyto faktory mohou být rozděleny na faktory přímé a nepřímé. Ačkoliv přímé i nepřímé vlivy značně ovlivňují fungování a prosperitu organizace, jsou do jisté míry nepředvídatelné a neovlivnitelné. Mají-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí tyto vlivy identifikovat, analyzovat jejich vzájemné vazby a stanovit jejich možný vliv na organizaci. Manažeři by měli organizaci řídit tak, aby negativní vliv vnějších faktorů eliminovali a naopak, aby co nejlépe využili jejich pozitivní vliv. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Přímé vlivy

Mezi jedny z nejznámějších vnějších vlivů patří dle Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha (1997):

- zákazníci
- konkurenti
- dodavatelé
- lidské zdroje



Obr. 3 Přímé vlivy z vnějšího prostředí
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Zákazníci

Zákazníci od organizací nakupují jejich výrobky nebo služby, mohou jimi být jednotlivci či skupiny. Jednotliví zákazníci se odlišují například věkem, vzděláním, příjmy či životním stylem. Tato skupina představuje ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, jenž na organizaci působí. Jejich rozhodnutí o koupi produktů či služeb organizace má vliv na příjmy, jež bude realizovat. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Bez zákazníků by obchod nemohl existovat. Pro získání zákazníků je zapotřebí zjistit, co si lidé přejí a co budou nakupovat. Avšak různé skupiny zákazníků jsou ovlivňovány jak ekonomickými tak neekonomickými faktory. (Weihrich, Koontz, 1998)

Konkurenti

Představují je různé firmy a organizace, které se uchází o stejné zákazníky či potřebné zdroje (pracovní síla, suroviny či materiál). Pro udržení prosperity organizace je zapotřebí budování a udržování konkurenčních výhod, jež nebude moci konkurence snadno napodobit. Důležitým předpokladem je poznat vnější vlivy a také možnosti působení konkurence. K tomuto účelu je možné využít analýzu konkurence. Pomocí této analýzy lze shromáždit a analyzovat informace z mnoha informačních zdrojů (médiá, dodavatelé, velkoobchodníci). Cílem je roz-

poznat konkurenční strategii, taktiky a výhody. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Dodavatelé

Všechny organizace potřebují mít své zdroje jako je například: kapitál, energie, stroje, zařízení, služby či materiál. Ty využívají k poskytování služeb či produktů svým zákazníkům. Ti, kteří tyto zdroje poskytují, považujeme za dodavatele. Produkty od dodavatelů představují pro nakupující vstupy, které významným způsobem ovlivňují jejich náklady. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Lidské zdroje

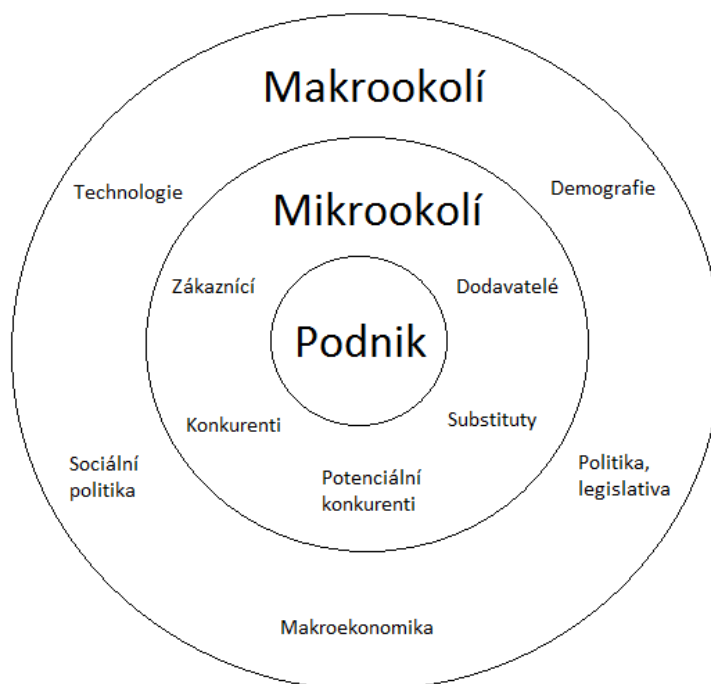
Zahrnují velké množství lidí ve vnějším prostředí, odkud organizace získávají potřebné pracovníky. Lidé představují nejvzácnější interní zdroj. Organizaci poskytují potřebné znalosti a dovednosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Nepřímé vlivy

Mezi nepřímé vlivy můžeme zařadit dle Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997):

- Ekonomické
- Technologické
- Politické a legislativní
- Kulturní a sociální vlivy

Při externí analýze podniku je zpravidla okolí podniku rozdělené na dvě části. Tyto části jsou makrookolí a mikrookolí podniku. Makrookolí je společné všem odvětvím a vytváří tedy společné prostředí všem mikrookolí. Mikrookolí je reprezentováno odvětvím ve kterém podnik působí. (Dedouchová, 2001)



Obr. 4 Vztah makrookolí a mikrookolí
Zdroj: Dedouchová, 2001

3.3 Analýza makrookolí

Faktory působící v makrookolí jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí. Tyto faktory ovlivňují poptávku a působí na zisk podniku. Mnoho těchto faktorů se neustále mění a tento proces změn vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam faktorů makrookolí a také by měli být schopni odhadnout účinek změn v tomto okolí na jejich podnik. (Dedouchová, 2001)

Makrookolí je společné pro všechna mikrookolí a vytváří obecně platné podmínky, při kterých podniky v dané zemi podnikají. Určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní, technologické a sociální vlivy. Makrookolí podniku může být analyzováno prostřednictvím PESTE analýzy. (Dedouchová, 2001)

3.3.1 PESTE analýza

Tato analýza bývá taktéž někdy označována jako PEST, SLEPT či STEEP. Společným účelem nástrojů v této analýze je identifikace příležitostí a hrozeb v makroprostředí organizace. Jednotlivá písmenka představují zkratky zkoumaných oblastí

P - *politické a legislativní*

E - *ekonomické*

S - *sociální*

T - *technologické*

E - *environmentální*

Organizace mají jen minimální či žádnou možnost ovlivnit vývoj faktorů v makroprostředí. Avšak tyto faktory mají na organizaci podstatný vliv, díky čemuž je nezbytné, aby organizace měly co nejlepší přehled o jejich vývoji a byly připraveny na případné příležitosti a hrozby. (Grasseová, Brechta, 2013)

Výsledné prognózy na základě stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí mohou sehrát zásadní roli v rozhodovacích procesech o budoucím vývoji dané organizace. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Politické a legislativní prostředí

Toto prostředí, do jisté míry souvisí i s legislativními aspekty, jelikož se politické souvislosti promítají právě do již zmíněné legislativy. (Grasseová, Brechta, 2013) Legislativa ovlivňuje mzdy a určuje velikost daní, jenž musí organizace uvádět. Také stanovuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců a vytváří zákonný rámec pro ochranu spotřebitele. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Při hodnocení této oblasti posuzujeme například: politickou stabilitu, politický postoj, hodnocení externích vztahů či vliv různých politických skupin. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Ekonomické

Případný ekonomický růst či pokles má přímý dopad na příležitosti či hrozby, které podnik ovlivňují. Musí být tedy průběžně monitorovány, zda mají na podnik pozitivní či negativní dopad. Faktory, které ovlivňují kupní sílu, mohou být například současné příjmy, úrokové míry, zadluženost či úspory obyvatel. Při identifikování ekonomických příležitostí a hrozeb je vhodné se zaměřit kupříkladu na makroekonomické ukazatele (HDP, míra inflace), přístupy k finančním zdrojům (bankovní systém, úvěrové podmínky) nebo daňový systém. (Grasseová, Brechta, 2013)

Mírný trvalý hospodářský růst má na organizace pozitivní vliv v podobě rostoucí poptávky a také snazší dostupnosti případného investičního kapitálu, pro rozšíření firmy či zakoupen nových strojů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Sociální

Sociální vlivy mohou měnit potřeby a také přání zákazníků, stejně tak jako mohou ovlivnit chování firem. V průběhu času dochází k řadě změn v sociálním prostředí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Tyto faktory jsou dle Grasseové a Brechty (2013) zpravidla specifické, přičemž se může jednat o charakteristiky demografické či trhu práce. Z pohledu demografických charakteristik je jedním z nejvýznamnějších vývoj populace, která tvoří nejen pracovní sílu, ale také trh. Roli mohou hrát věk, vzdělání obyvatel, poměr pracujících a jiné.

Technologické

Technologický rozvoj, který představuje nové poznatky a nové technologie, může vést ke změně stávajících produkčních možností. Manažeři by měli tento vliv sle-

dovat a jí tzv. "s dobou" v rámci posílení konkurenčního postavení firmy. Organizace by měly udržovat kontakt s vědeckými a vývojovými pracovišti, které se podílejí na technologickém vývoji. Taktéž by měly dbát, aby se jejich pracovníci, zodpovědní za uplatnění technologického rozvoje, systematicky seznamovali s novými poznatky. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) Organizace, jež ignoruje technologické trendy a změny, má jen malou možnost si udržet svoji existenci či dosavadní postavení. (Grasseová, Brechta, 2013)

Environmentální

V posledních letech dle Grasseové a Brechty (2013) čím dál více narůstá uvědomění si dopadů společnosti na životní prostředí, přičemž se projevují důsledky jeho poškozování. Organizace významně ovlivňují životní prostředí, bohužel některé negativně. Díky těmto organizacím narůstá tlak na snížení negativních environmentálních dopadů. Ty podniky, které se přizpůsobují environmentálním požadavkům, jsou přijímány pozitivně.

3.4 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je reprezentované odvětvím ve kterém podnik působí. Toto okolí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si navzájem konkurují a jejich výrobky se mohou vzájemně substituovat. Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a pomocí analýzy odhalit příležitosti nebo hrozby pro daný podnik. K tomuto účelu může podnik využít Porterovu analýzu pěti hybných sil. (Dedouchová, 2001)

3.4.1 Odvětví

Odvětví představuje skupiny firem, které produkují produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné. Definice odvětví je odvislá od volby, kdy vést onu dělicí čáru mezi stávajícími podniky a možnými potenciálními vstupujícími, zavedenými konkurenty, substituty a také mezi současnými podniky a jejich dodavateli a odběrateli. (Porter, 1994)

Hranice odvětví jsou dle Sedláčkové a Buchty (2006) určeny nenahraditelností na straně nabídky i poptávky. Avšak v současné době dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou zcela jasně vymezené a není tedy zcela zřejmé, kdo jsou konkurenti, kdo zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Na strukturu odvětví musí být tedy nahlíženo jako na proměnnou a nikoliv jako na konstantní veličinu.

Odvětví je klasifikováno dle počtu prodejců, stupně produktové diferenciaci, přítomnosti či nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury či stupně globalizace. (Kotler, Keller, 2007) Je zapotřebí rozlišovat pojmy odvětví a sektor, jež jsou často zaměňovány. Odvětví je představováno určitou skupinou podniků, které působí ve stejném sektoru ekonomiky. Za sektor považujeme jeden ze základních segmentů, na které lze ekonomiku rozčlenit. Zpravidla se ekonomika člení na čtyři základní sektory, jedná se o: primární, sekundární, terciární a kvartérní sektor. Čím je ekonomika dané země vyspělejší, tím menší podíl na hrubém

domácím produktu má primární a sekundární sektor a roste význam terciárního a kvartérního sektoru. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Odvětvová struktura a struktura odvětví

Odvětvová struktura je tvořena jednotlivými ekonomickými činnostmi CZ-NACE a jejich vzájemným vztahy. Vyjadřuje postavení jednotlivých odvětví v dané ekonomice. Může se jednat například o jejich podíl na tvorbě hrubého domácího produktu, podílu na zaměstnanosti či na vývozu a dovozu. Strukturální změny jsou chápány jako změny, k nimž dochází uvnitř podniků (motivace, jednotlivé profese, výroba či ceny) ale také změny podílů jednotlivých odvětví na vybraných makroekonomických charakteristikách. Faktory, jež mohou mít vliv na strukturální změny odvětví, jsou vyvolány poptávkou i nabídkou a mohou působit jak uvnitř ekonomiky, tak i v jejím okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Mezi faktory na úrovni národní ekonomiky patří dle Dvořáčka a Slunčíka (2012):

- Růst disponibilních důchodů - vliv na poptávku
- Technický pokrok - vliv na nabídku
- Změny ve struktuře populace - vliv na poptávku

Struktura odvětví je určena základními silami, které působí na konkurenční strategii podniků. Může se jednat o vyrovnání podniku se s konkurencí a tato struktura je základem pro analýzu mikrookolí podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

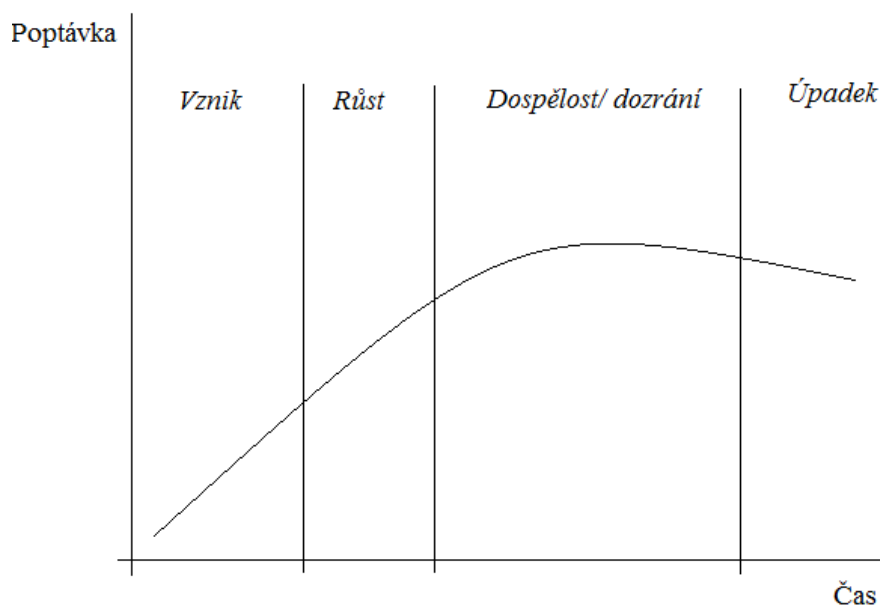
3.4.2 Životní cyklus odvětví

Jednotlivé složky Porterova modelu pěti hybných sil se liší dle fáze, ve které se dané odvětví v rámci svého životního cyklu nachází. (Tyll, 2014) Mikrookolí prochází většinou jednotlivými fázemi od vzniku až po zánik. Změny, které během tohoto vývoje probíhají, vytváří pro podnik různé příležitosti a hrozby. Tedy úkolem manažerů je vytvářet právě takové strategie, které povedou k potlačení hrozeb a využití příležitostí. (Dedouchová, 2001)

Délku životního cyklu odvětví mohou prodlužovat inovace, avšak vždy je potřeba, aby podnik byl připraven na případné změny podmínek v odvětví a v ekonomickém klimatu. Znalost jednotlivých fází životního cyklu odvětví je důležitá pro přežití podniku, a také pro efektivní a úspěšnou konkurenci. Pro podnik je důležité nezaniknou, v případě, že zaniká samotné odvětví. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Model životního cyklu mikrookolí slouží pro analýzu působení vývoje okolí na konkurenční síly. Mikrookolí prochází dle Dedouchové (2001) zpravidla těmito pěti etapami:

- Vzniku mikrookolí
- Růstu mikrookolí
- Ustálení mikrookolí
- Dozrání mikrookolí
- Úpadek mikrookolí



Obr. 5 Životní cyklus odvětví
Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

V etapě vzniku jsou představeny nové podniky, které uvádějí na trh nové výrobky, se kterými je nutné zákazníky seznámit. V této etapě je poptávka nízká, podniky jsou slabé a vytváří si konkurenční pozici. V období růstu již zákazníci poznali, že nový výrobek je pro ně vhodný. Poptávka se zvyšuje, podniky zvyšují svůj podíl na trhu a posilují svoji konkurenční pozici. Ustálení je typické nižším nárůstem poptávky, zvyšující se konkurencí v oblasti kvality produktu a cen. V etapě dozrání mikrookolí roste trh jen pomalu či vůbec a konkurence je vysoká. Ve fázi úpadku může dojít k zastarání produktu. Tato etapa začíná poklesem poptávky. (Dedouchová, 2001)

3.4.3 Porterův model pěti hybných sil

Dle Portera (1994) model pěti hybných sil poukazuje na skutečnost, že konkurence podniků v odvětví zdaleka přesahuje zavedené hranice. Substituty, zákazníci, dodavatelé a potenciálně nové vstupující firmy jsou konkurenty firmám v daném odvětví. Mohou se tedy stát významnými v závislosti na různých okolnostech. Konkurenci můžeme označit v tomto smyslu jako rozšířené soupeření. Intenzita odvětvové konkurence je určována společným působením všech pěti sil. Z pohledu formulace strategie se největší síly stávají rozhodujícími. Každá firma má své jedinečné přednosti a slabiny ve srovnání se strukturou odvětví, a tato struktura se časem mění. Pochopení struktury odvětví je výchozím bodem pro strategickou analýzu. Pro sílu každého konkurenčního tlaku jsou rozhodující jejich technické a ekonomické charakteristiky.

V okamžiku určení sil, jež ovlivňují konkurenci v daném odvětví, je poté firma schopna definovat své silné a slabé stránky ve vztahu ke zkoumanému odvětví. Rozhodující přednosti a nedostatky podniku spočívají v jejím postavení vůči zdrojům, ze kterých plyne každá konkurenční síla. (Porter, 1994)

Dle Portera (1993) má společný vliv pěti dynamických konkurenčních sil v daném odvětví vliv na dosažení takové míry zisku z investic, jež převyšují cenu vloženého kapitálu. V každém odvětví je síla těchto pěti faktorů různá, přičemž se může měnit, jak se vyvíjí odvětví. Výnosnost daného odvětví není funkcí toho, jak kupříkladu výrobek vypadá či dle vložené technologie, ale je funkcí struktury odvětví.

Základní složky pro návratnost investic jsou ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, a právě o těchto faktorech rozhoduje pět dynamických sil. Dohadovací schopnosti kupujících ovlivňují ceny, jež si firma může účtovat, ovlivňuje také náklady a investice. Dohadovací schopnost dodavatelů má vliv na náklady na suroviny či na další vstupy do firem. Faktor, který limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení potenciálních konkurentů je hrozba vstupu nových konkurentů. (Porter, 1993)

Dle Thompsona a Martina (2005) Porter tvrdí, že těchto pět sil určuje ziskovost daného odvětví. V samotném středu odvětví se nachází rivalové a jejich konkurenční strategie. Tyto strategie se zaměřují na stanovování cen či tvorbu reklam. Avšak zdůrazňuje, že je podstatné nesoustředit se jen na svého bezprostředního konkurenta, ale pohlédnout dále, jelikož se zde nachází i jiné faktory úspěchu podniku. Konkrétně se může jednat o substituční produkty či služby. Tyto alternativy mohou být vnímány kupujícími jako substituty i když mohou pocházet z jiného odvětví. Jako příklad můžeme uvést plastové lahve, plechovky či skleněné lahve k naplnění tekutinami, kdy se zde může objevit potenciální hrozba nového vstupujícího do odvětví, ačkoliv konkurenti jej mohou vidět jako příležitost pro posílení své pozice na trhu, jen v případě, že si dokáží udržet loajalitu svých zákazníků. Tento případ souvisí s vertikální integrací. Vertikální integrace se vyskytuje tam, kde společnosti získávají či se spojují s dodavateli či zákazníky čímž dosahují větší kontroly nad řetězcem

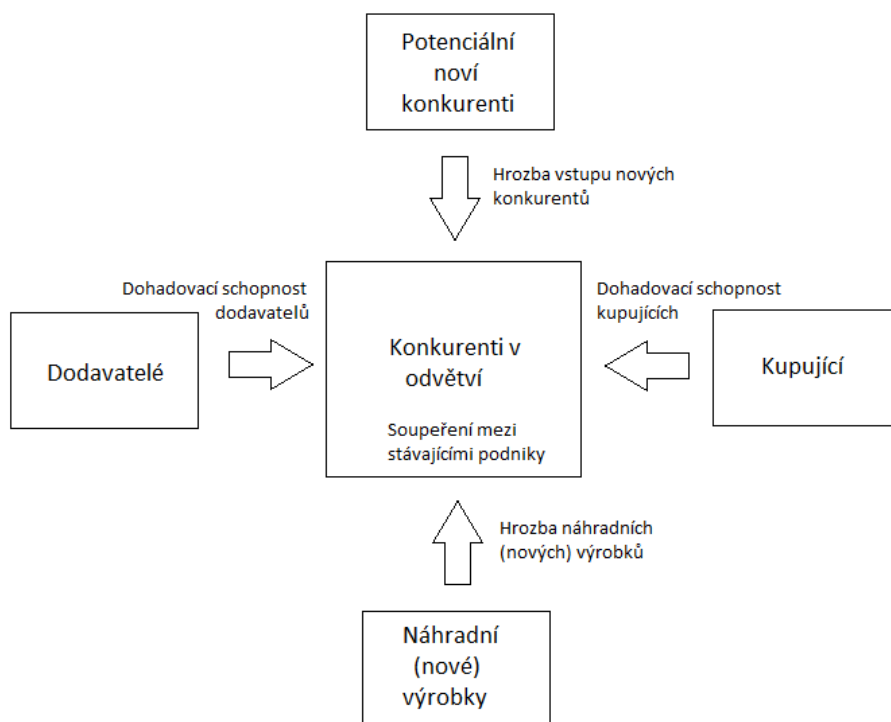
Tento model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku v určitém odvětví je dána především působením pěti základních činitelů. Porterův model pěti hybných sil zdůrazňuje základní složky odvětvové struktury, jež mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Jedná se o zkoumání konkurenčního prostředí na úrovni strategického řízení a také k odhalení sil, které ovlivňují stupeň konkurence. (Johnson, Scholes, 2000)

Struktura jednotlivých pěti sil je dle Molnára (2012) v každém odvětví jiná. Tato metoda se skládá z těchto pěti faktorů:

- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů

- Hrozba substitutů



Obr. 6 Porterův model pěti hybných sil
Zdroj: Porter, 1993

Rivalita mezi stávajícími podniky

Odvětví již není přitažlivé v případě, že v něm působí velké množství silných konkurentů. Tato rivalita se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje či se zmenšuje, v důsledku čehož mohou podniky získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalšími velice významnými faktory působící na rivalitu jsou vysoké fixní náklady či malé rozdíly mezi produkty. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Podniky si konkurují cenou, kvalitou, rychlostí a širším sortimentem produktů. Intenzita konkurence v odvětví je tím vyšší, čím jsou následující faktory dle Molnára (2012) silnější:

- konkurentů je v odvětví více a jsou zhruba stejně silní co do velikosti či konkurenční síly,
- růst odvětví je pomalý,
- trh je vyspělý,
- vysoké fixní náklady podněcují cenové války,
- bariéry vstupu či opuštění odvětví jsou vysoké (nepřevoditelnost zařízení, právní omezení, specializované kapacity),
- konkurenti, kteří jsou silně motivováni ke konkurenčnímu boji.

Dle Špačkové a Žufana (2012) je rivalita mezi subjekty uvnitř sledovaného odvětví je jednou z hlavních determinantů atraktivity sledovaného odvětví a také určuje stupeň ziskovosti daného subjektu. Intenzita rivality mezi subjekty je dána stupněm koncentrace, rozmanitostí konkurentů, velikostí trhu a jeho tempu růstu či výstupními bariérami.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Podnik by měl mít přehled nejen o svých stávajících konkurentech, ale také o možných potenciálních konkurentech. Potenciálními konkurenty mohou být podniky, které zvažují vstup do odvětví či nově vznikající podniky. Tyto podniky přichází do odvětví s cílem získat podíl na trhu. To může vést ke stlačení cen či zvýšení nákladů, přičemž obojí má za následek snížení ziskovosti v daném odvětví. Hrozba vstupu těchto nových konkurentů je odvislá od existujících bariér vstupu. Pokud je velice náročné překonat bariéry vstupu, lze očekávat spíše nízkou míru hrozby vstupu do odvětví. (Grasseová, Brechta, 2013)

Tato hrozba je dle Molnára (2012) vysoká v případě jestliže:

- vstup na stávající trh není finančně či investičně náročný,
- není nutno překonat silný image značky stávajících podniků,
- reakce dosavadních konkurentů na nového není příliš tvrdá,
- růst v odvětví je vysoký, proto vstup nového konkurenta do odvětví by znamenal převzít "nový" podíl na trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Trh nemusí být příliš přitažlivý, pokud odběratelé mají velkou či rostoucí sílu při vyjednávání. V tomto případě se odběratelé snaží snižovat ceny, vyžadují vyšší kvalitu či více služeb. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Vyjednávací síla odběratelů je dle Molnára (2012) tím vyšší, čím výraznější jsou následující faktory:

- Produkty v odvětví jsou standardizované. Zákazníci se domnívají, že mohou získat totéž od jiného dodavatele. Tím mohou podporovat soutěživost mezi podniky.
- Zákazníkům vznikají velmi malé či žádné náklady spojené se změnou dodavatele.
- Zákazníci mají přístup k užitečným informacím a mohou si snadno vybrat dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jedná se o případ, kdy dodavatelé mohou zvyšovat či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste v případě, že poskytují jedinečné výrobky či služby. Může se tak jednat o případ, kdy dodávaný výrobek či služba tvoří zásadní vstup odběratele. Vhodnou obranou může být budování vztahů s dodavatelem. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, jestliže platí dle Molnára (2012) následující faktory:

- náklady na přechod od jednoho dodavatele ke druhému jsou vysoké,
- výnosy dodavatelského odvětví nejsou příliš závislé na daném odvětví,
- dodavatelské odvětví nabízí patentované výrobky,
- neexistuje alternativní produkt k tomu, který nabízí daný dodavatel,
- skupina dodavatelů může vytvářet hrozbu, že sama vstoupí do daného odvětví.

Hrozba substitutů

Podniky soutěží nejen se svými konkurenty na trhu vlastních produktů, ale také se subjekty, které produkují substituty k těmto výrobkům. Substituty plní stejnou či obdobnou funkci jako výrobky nebo služby v daném odvětví. Substituty tedy uspokojují podobnou nebo stejnou potřebu odběratelů. (Grasseová, Brechta, 2013)

Dle Dudy a Křížové (2010) za substituty můžeme považovat různé alternativy k produktům sledovaného odvětví, jež mohou plně konkurovat těmto produktům. Existuje určitá míra, o které lze produkty substituovat, v tomto ohledu rozlišujeme na dokonalé substituty, substituty a na nedokonalé substituty. V případě dokonalých substitutů je náhrada současného produktu substitučním nejlepší a produkty se od sebe prakticky neliší. V případě nedokonalých substitutů, produkty nelze zaměnit jeden za druhého.

Dostupnost substitutů může vytvořit cenový strop pro produkty daného podniku, a proto klíčovými otázkami jsou dle Johnsona a Scholese (2000):

- Zda substitut vytváří hrozbu zaostání firemního produktu či služby.
- Jednoduchost záměny produktu pro odběratele, obvykle stanovena jednorázovými náklady odběratele pro uskutečnění této změny.
- Do jaké míry může být tato hrozba redukována prostřednictvím nových produktů.

3.4.4 Objektivizací Porterova modelu pěti hybných sil

Pro potřeby objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil lze využít analýzy vypracované Keřkovským a Vykypělem (2006). Tato metoda je založena na zformulování kritérií k jednotlivým prvkům Porterova modelu. Tato kritéria odrážejí daný aspekt konkurenčního prostředí a jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů. Kupříkladu v případě aspektu "Rivalita stávajících konkurentů" se jedná o tato kritéria:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost
- Růst odvětví
- Podíl čistého jmění ku prodejům
- Diferenciace výrobků či služeb
- Diferenciace konkurentů
- Intenzita strategického úsilí

- Náklady odchodu u odvětví
- Šíře a charakter konkurence

Pro odvětví jsou stanoveny hodnoty jednotlivých kritérií pomocí bodové škály z intervalu <1,9>. Krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria definovány. Celkové hodnocení modelu je uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Jedná se o zprůměrování odhadů příslušných kritérií. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

3.4.5 Hybné změnotvorné síly

Podniky v dnešní době působí v nestálém prostředí díky rostoucímu tempu vědecko-technického rozvoje, vstupem nových konkurentů či přesunem sil na světové trhy. V takovémto prostředí může být úspěšný ten, kdo dokáže pružně reagovat na změnu podmínek na trhu, předcházet hrozbám či využít příležitosti. K základním předpokladům strategického řízení patří analýza vnějšího prostředí podniku a především prostředí odvětví. Avšak odvětví je dynamické a mění se vlivem mnoha faktorů, jenž jsou neustále v pohybu. Z tohoto důvodu je velice důležité doplnit analýzy konkurenčních sil či mapování struktury také analýzou hybných sil. (Černíková, 2004)

Vlivem působení řady sil a faktorů, které jsou v pohybu se odvětví mění. Ty faktory, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, se označují jako hybné změnotvorné síly. Z hlediska formulace strategie je velmi podstatné určení těchto sil. Analýza těchto sil zahrnuje dva základní kroky. Prvním je určení hybných změnotvorných sil a druhým je odhad jejich dopadu na odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Odvětví se vyvíjí pod tlakem proměnlivých sil. Tyto proměnlivé síly vybízejí ke změnám a často si je vynucují. Významem této analýzy je identifikace významnosti a vlivu těchto sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující. (Tichá, Hron, 2002)

Mezi nejdůležitější z těchto sil řadí Tichá a Hron (2002) tyto následující:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakými používají nakoupené výrobky
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků do/z odvětví
- Šíření patentových znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přejít od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

Sedláčková a Buchta (2006) definují hybné změnotvorné síly v odvětví následujícím způsobem:

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Tyto změny ovlivňují rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou, vstupy a odchody podniků. Strmý růst v dlouhodobé poptávce podporuje dodatečné investice do rozvoje kapacit a láká nové podniky.

Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Změny v charakteristikách zákazníků a nové způsoby využívání výrobků, jež kupují, mohou vyvolat nutnost přizpůsobení nabízených služeb, otevírají nové cesty na trh pomocí odlišných kombinací distribučních kanálů. Taktéž nutí výrobce rozšiřovat či zužovat sortiment a mohou vyžadovat změny v marketingové komunikaci.

Výrobní inovace

Výrobní inovace mohou vést k rozšíření počtu zákazníků, obnovit růst odvětví či přispět k diferenciaci výrobku konkurenčních podniků. V případě úspěšného zavedení nového výrobku je posílena konkurenční pozice podniku, a to většinou na úkor podniků, které jsou ve vývoji svých vlastních výrobků pomalejší.

Změny technologie

Nové technologické postupy umožňují vyrábět nové, anebo lepší výrobky s nižšími náklady, čímž může dojít k dramatické změně struktury odvětví.

Nové formy marketingu

Ovlivňují rozšíření poptávky a tím také značně mění strukturu odvětví.

Vstup nebo odchod velké společnosti

V případě vstupu velkého zahraničního podniku do odvětví, v němž až doposud působily domácí podniky, mění odvětví a v něm konkurenční vztahy.

Rozšíření technologického know-how

Dojde-li k rozšíření výrobních technologií či postupu provádění určitých aktivit, poté podniky, jež měli na těchto faktorech založenou konkurenční výhodu, o ni přicházejí. V tomto případě dojde k oslabení jejich pozice a musí tedy investovat do vývoje nových technologií, aby svoji pozici opět upevnili. K tomuto rozšíření může dojít prostřednictvím vědeckých časopisů či přetahováním zaměstnanců.

Rostoucí globalizace odvětví

Konkurence na globální úrovni mění základy konkurenčních výhod. Schopnosti a možnosti multinárodních podniků jim dávají výraznou konkurenční výhodu

nad domácími podniky. Mohou přenášet výrobní, marketingové či organizační know-how z jedné země do druhé.

Změny v nákladové efektivnosti

Velký nárůst nákladů v klíčových vstupech, jako je materiál či práce, může vést k hledání substitučních vstupů.

Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí

Příklad takovéto síly může být prezentován kupříkladu v potravinářském průmyslu, kde životní styl a vztah k tukům, soli či chemickým přísadám nutí podniky hledat nové zpracovatelské postupy a vyvíjet zdravější produkty.

3.4.6 Analýza atraktivity odvětví

Většina analýz odvětví směřují k hlubšímu pochopení charakteru daného odvětví. Označení odvětví za atraktivní s sebou může ve většině případů přinášet agresivní, růstově orientované strategické přístupy. Avšak je-li odvětví považováno za relativně neatraktivní, mohou podniky reagovat pomocí strategií na obranu stávajících pozic. Slabé podniky v případě neatraktivního odvětví mohou uvažovat o odchodu z daného odvětví či o možnostech posílení. Při stanovení tvrzení o atraktivitě daného odvětví je zapotřebí si uvědomit, že atraktivnost může být relevantní ve vztahu k určitému podniku. Tedy i relativně v celku neatraktivní odvětví může být velice atraktivní pro jeden určitý podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Faktory, jež zásadním způsobem ovlivňují celkovou atraktivitu odvětví jsou dle Sedláčkové a Buchty (2006):

- Velikost trhu, růstový potenciál, etapa v životním cyklu.
- Struktura odvětví, počet podniků a jejich velikost.
- Budou mít hybné změnotvorné síly kladný či záporný vliv na vývoj odvětví?
- Pravděpodobnost vstupu či odchodu velkého podniku. Jaké jsou vstupní a výstupní bariéry?
- Nároky na kapitál, přičemž vysoké nároky na kapitál činí odvětví méně atraktivní.
- Stabilita poptávky - vliv sezónnosti či hospodářských cyklů.
- Technologická úroveň a inovace - patenty, licence, potřebné know-how.
- Nákladové podmínky. Projevují se v daném odvětví výnosy z rozsahu?
- Intenzita konkurenčního boje v odvětví.
- Legislativní, politické či jiné regulace odvětví.

Analýza atraktivity odvětví navazuje především na zjištěná fakta v rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, přičemž sumarizuje jejich výsledky. V analýze atraktivity odvětví je hodnoceno 15 faktorů. Silám, které tyto faktory ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 až do 10. V případě, že skóre je vysoké, potom podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak.

Celkové skóre by v ideálním případě mělo dosáhnout hodnoty 150, avšak takových případů je v reálném životě velice málo. Skóre dosahuje ve většině případů hodnot mezi 75-120. Pokud klesne pod hranici 75, je to signál, jež upozorňuje na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci daného odvětví. (Tichá, Hron, 2002)

Tab. 2 Hodnocení atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominujících podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá, Hron, 2002

Je chybou považovat určité odvětví za zcela atraktivní či neatraktivní pro všechny podniky v něm působící či pro potenciální vstupující. Zda je odvětví atraktivní či neatraktivní musí být posuzováno pro konkrétní podnik. Atraktivní odvětví pro podniky, jenž v něm působí, může být neatraktivní pro podniky mimo toto odvětví. Neatraktivní odvětví pro slabé podniky může být velice atraktivní pro silné podniky. (Gamble, Thompson, 2011)

Tomšík a Žufan (2004) pracují při hodnocení atraktivity odvětví s maticí hodnocení atraktivity odvětví ve zkratce IAE. Sestavení této matice začíná určením kritérií pro hodnocení atraktivity daného odvětví, tato kritéria jsou následně hodnocena. Každému kritériu je přidělena váha, která by měla vyjadřovat důležitost pro atraktivitu určitého odvětví. Tyto váhy se pohybují v intervalu $<0;1>$ přičemž jejich součet musí být roven jedné. V matici IAE je využívána pětibodová stupnice hodnocení atraktivity odvětví. Hodnota 1 znamená nejméně atraktivní a hodnota

5 nejvíce atraktivní neboli posuzované odvětví je vzhledem k určitému kritériu velice atraktivní. V neposlední řadě je také výpočet vážených skóre pro všechna stanovená kritéria, jedná se o vynásobení váhy a přidělenou hodnotou atraktivity. Tyto vážená skóre jsou posléze sečtena, přičemž dojde k zjištění celkového váženého skóre pro určité odvětví. Dle Tomšíka a Žufana (2004) je tato hodnota následně porovnávána s určitým standardem, přičemž uvádí hodnotu 3 jako průměrné skóre pro hodnocení atraktivity odvětví, jenž ve své literatuře uvádí Higgins-Vincze. Pokud tedy odvětví dosáhne hodnoty o dosti vyšší, než-li 3, poté můžeme dané odvětví považovat za velmi atraktivní a naopak.

Tab. 3 Matice IAE – Matice hodnocení atraktivity odvětví

Kritérium atraktivity	Váha	Atraktivita	Vážené skóre
Seznam kritérií, která nejvíce ovlivňují atraktivitu odvětví	<0;1>	<1;5>	váha * atraktivita
Celkem	= 1		suma

Zdroj: Tomšík, Žufan, 2004

Matice IAE představuje jeden z pomocných nástrojů pro hodnocení atraktivity odvětví. Nejde tedy při této metodě o získání konkrétního čísla určujícího atraktivitu daného odvětví. Základním přínosem je zamyšlení se nad klíčovými vlivy na atraktivitu odvětví. (Tomšík, Žufan, 2004)

3.4.7 Matice GE

Matice GE zkoumá dvě úrovně, těmi je atraktivita trhu a konkurenční pozice. Podstatou této matice je minimalizovat subjektivní zkreslení závěrů, které jsou podstatné pro strategii budoucího rozvoje. Využitelnost matice GE závisí na to, jak objektivně subjekt hodnotí dané faktory, neboť základem sestavení matice je subjektivní vážení stanovených hledisek. (Fotr, 2012)

Dle Hejmalové a Šperkové (2011) určení pozice v rámci matice GE napomáhá určit směr v budoucích krocích organizace. Dává informace o tom, která společnost by měla zůstat na trhu a která by odvětví měla opustit a soustředit se na jiný způsob podnikání.

Konkurenční postavení je situováno na horizontální ose a mezi faktory, jimiž je ovlivňováno jsou dle Blažkové (2007) následující:

- Stabilita majetku a prostředků podniku,
- Tržní podíl,
- Relativní tržní podíl,
- Loajalita zákazníků,
- Kvalita,
- Přístup k finančním a jiným zdrojům,

- Nákladová pozice,
- Relativní zisk (posouzen ve vztahu ke konkurenci),
- Technologické inovace,
- Postavení značky.

Dle Fotra (2012) lze do hodnocení konkurenční pozice zahrnout: růst tržního podílu, současný podíl na trhu, kvalita nabízených výrobků, kvalita nabízených služeb, prodejní síť, distribuční/servisní síť, cena produktu, reputace značky, nákladová pozice produktu, investiční schopnost firmy, využívání kapacit firmy, finanční pozice firmy, kvalita managementu, kvalita lidského kapitálu, pozice ve výzkumu a vývoji.

Hodnocení vychází z udělení vah a bodů každému stanovenému faktoru, přičemž je zjištěno skóre pro každý faktor a následně celkové skóre za všechny faktory. Součet jednotlivých vah musí dát dohromady 1, body jsou udělovány na stupnici 1 až 5. Bod 1 kupříkladu vyjadřuje slabou atraktivitu či slabé konkurenční postavení. (Blažková, 2007)

Při vyhodnocování atraktivity trhu doporučuje Blažková (2007) zhodnotit následující body:

- Celkový rozměr trhu,
- Tempo růstu trhu,
- Míra zisku,
- Struktura konkurence,
- Intenzita konkurence,
- Technická úroveň,
- Technologická náročnost,
- Energetická a materiální náročnost.

Na základě zjištěných celkových hodnot v rámci zhodnocení konkurenční pozice a atraktivity trhu jsou tyto hodnoty promítnuty do matice o rozměrech 3x3. Pomocí matice lze následně určit budoucí strategie podniku. (Fotr, 2012)

The matrix is a 3x3 grid. The vertical axis is labeled 'Atraktivita trhu' with categories 'Vysoká', 'Průměrná', and 'Nízká'. The horizontal axis is labeled 'Konkurenční postavení' with values '5,00', '3,67', '2,33', and '1'. The cells contain the following strategies:

Vysoká	Investovat, rozvíjet pozici	Selektivní růst	Testovat tržní příležitosti
Průměrná	Rozvíjet předstih	Držet	Omezeně expandovat
Nízká	Omezeně sklízet	Sklízet vše	Zbavit se

Obr. 7 Matice GE
Zdroj: Blažková, 2007

3.5 Bankovníctví

3.5.1 Banky

Banky představují podnikatelské subjekty, které mají oproti jiným podnikům řadu specifických rysů, jenž se projevují v jejich postavení a celkovém významu v ekonomice. Je to tedy i jeden z důvodů, proč je činnost bank opatřena přísnějšími pravidly oproti obecné úpravě podnikání. Banka je finanční zprostředkovatel, jehož hlavní náplní je přijímání vkladů, poskytování úvěrů a provádění platebního styku. (Revenda, 2012)

Revenda (2012) také tvrdí, že banky musí dle příslušných směrnic EU splňovat následující čtyři základní podmínky:

- Jedná se o právnické osoby se sídlem v České republice, založené jako akciová společnost.
- Přijímají vklady od veřejnosti.
- Poskytují úvěry.
- K výkonu bankovních činností vlastní bankovní licenci, kterou uděluje Česká národní banka. K získání této licence musejí být splněny podmínky stanovené ČNB.

Vnímání banky jako instituce hrající významnou úlohu při tržní alokaci kapitálu, jenž významným způsobem ovlivňuje celkovou makroekonomickou stabilitu, respektuje makroekonomické vnímání banky. (Půlpánová, 2007)

Banka jako podnikatelský subjekt shromažďuje peněžní prostředky od veřejnosti, a proto dle Půlpánové (2007):

- cizí zdroje mají významný podíl mezi jejími zdroji,
- podnikání v tomto sektoru je hodnoceno jako vysoce rizikové, proto se zde objevuje vysoká míra regulace,
- cílem banky je zachovat likviditu, bezpečnost a ziskovost,
- ve vztahu mezi klientem a bankou se vyskytuje asymetrie informací, přičemž jako slabší strana je v tomto vztahu vnímán klient. Z tohoto důvodu je na klienta zaměřena v různých formách ochrana klienta.
- v procesu finančního zprostředkování přebírá banka rizika svých klientů. Může se jednat kupříkladu o poskytování záruk či dokumentárních akreditivů.

K nejcharakterističtějším bankovním obchodům patří příjem vkladů a poskytování půjček. Taktéž může banka získávat kapitál prodejem akcií a tento kapitál následně umisťovat do různých druhů bankovních aktiv. Při srovnání bankovního kapitálu s ostatními podniky je tu určitá zvláštnost. Vlastní kapitál bank je poměrně malý. I přesto, že jsou mezi bankami rozdíly, pohybuje se podíl vlastního kapitálu bank v rozmezí 3-10%, poté tedy 90-97% bankovního kapitálu patří vkladatelům

a jiným věřitelům. Z čehož vyplývá následující skutečnost - banky obchodují s cizími penězi. (Polidar, 1999)

Správě fungující bankovní trh je podstatnou podmínkou každé tržní ekonomiky. Jsou to právě banky, které svým působením na finančním trhu zprostředkovávají pohyb volných finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Těmito úkony ovlivňují míru spotřeby, investic i zahraničního obchodu. Banky poskytují úvěry jak podnikům, tak domácnostem na jejich spotřebu či investice. Těmito činnostmi bezesporu podporují ekonomiku. Důležitou roli hraje dlouhodobost daného úvěru. Jsou to právě dlouhodobé investice, jež přispívají k dlouhodobému růstu ekonomiky. (Černohorský, 2015)

3.5.2 Základní funkce bank

Dle Revendy (2012) jsou základní funkce bank následující:

Finanční zprostředkování

Banky jsou nejdůležitější institucí finančního zprostředkování. Zajišťují pohyb kapitálu od přebytkových k deficitním jednotkám. Jelikož se jedná o podnikatelské subjekty, tak tuto činnost provádějí za účelem dosažení zisku. Snaží se umisťovat získané zdroje tam, kde přinášejí nejvyšší zhodnocení.

Emise bezhotovostních peněz

Centrální banka je jedinou institucí ve státě, která může emitovat hotovostní peníze. Peníze v podobě zápisů na bankovní účet (bezhotovostní) však mohou emitovat kromě centrální banky i banky komerční. Banky neposkytují úvěry pouze z přijatých depozit, ale díky emisi bezhotovostních peněz mohou poskytovat úvěry i nad rámec přijatých depozit.

Provádění platebního styku

Vedením účtů pro velký počet klientů umožňuje bankám provádět vzájemné platby bezhotovostním převodem na jejich účty bez potřeby hotovostních peněz. Jednou ze základních podmínek fungování tržní ekonomiky je efektivní platební styk.

Zprostředkování finančního investování

Jedná se o investiční obchody, jako jsou například úschova a správa aktiv, obchody s finančními deriváty apod.

3.5.3 Rizika podnikání v bankovníctví

Mnoho rizikových faktorů, které ovlivňují bankovní činnost, vznikají a mění se společně se změnami v aktivech bank a se změnami v organizační struktuře bank. S rozvojem bankovníctví obecně i nových služeb a produktů dochází ke vzniku nových rizik. (Polouček, 2013)

Riziko v obecném vyjádření představuje vznik škody, poškození, ztráty či zničení. V ekonomii a financích je pojem riziko využíván v souvislosti s nejednoznač-

ností průběhu určitých finančních či ekonomických procesů a jejich následných výsledků. Charakteristika a posuzování rizik musí vycházet z dle Poloučka (2013):

- riziko velmi úzce souvisí s výnosy, proto musí být při jeho posuzování brána v úvahu stabilita a struktura výnosů bank,
- riziko také souvisí s transparentností, proto musí jeho posuzování odrážet skutečnost, jak a jaké banka zveřejňuje informace a jak je otevřená vůči veřejnosti a orgánům a institucím regulace a dohledu,
- rizika jsou omezována realizací regulativních opatření bankovního dohledu v jednotlivých zemích. Z tohoto důvodu musí být rizika posuzována také z hlediska respektování a dodržování jednotlivých opatření a nařízení.

3.5.4 Bankovní strategie

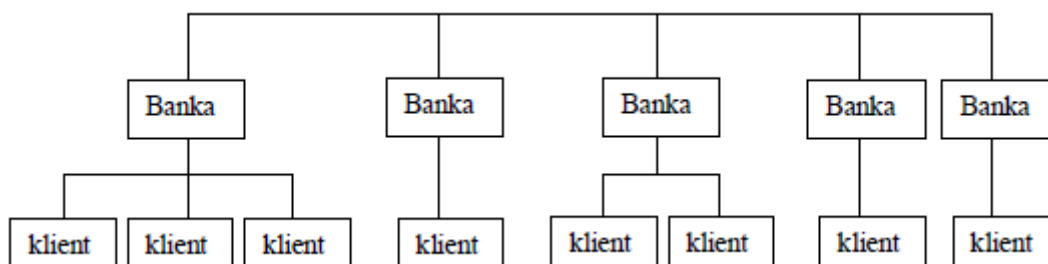
Strategie bank určuje v dlouhodobém časovém horizontu základní koncepci, zaměření banky i její cíle. Tato strategie vychází z důkladné analýzy makroekonomického prostředí, v němž se banka nachází, analýza domácí ekonomiky, vývojových trendů v ekonomice, analýzy odvětví a trendy v oblasti bankovníctví. Strategické záměry nejsou brány jako dogmata a jsou během času porovnávána se skutečným vývojem, přičemž v případě potřeby je korigována tak, aby respektovala možnosti banky a prostředí, v němž působí. Nezbytným předpokladem je reálný odhad současné situace. (Petrjánošová, 1996)

3.5.5 Bankovní systém

Každý stát má na základě historického vývoje svoji originální bankovní soustavu. Bankovní systém je skupina bank, jež působí v dané zemi. Jedná se také o souhrn vztahů, které vznikají nejen mezi bankami navzájem, ale také mezi bankami a subjektem vnějšího prostředí. Rozlišujeme jednostupňový a dvoustupňový model uspořádání bankovní soustavy. (Půlpánová, 2007)

Jednostupňový model bankovního systému

Pro tento model je typická homogenita. Banky v tomto systému se neliší svým postavením ani povahou vzájemných vztahů. Taktéž jejich činnosti jsou typově stejnorodé. (Půlpánová, 2007)

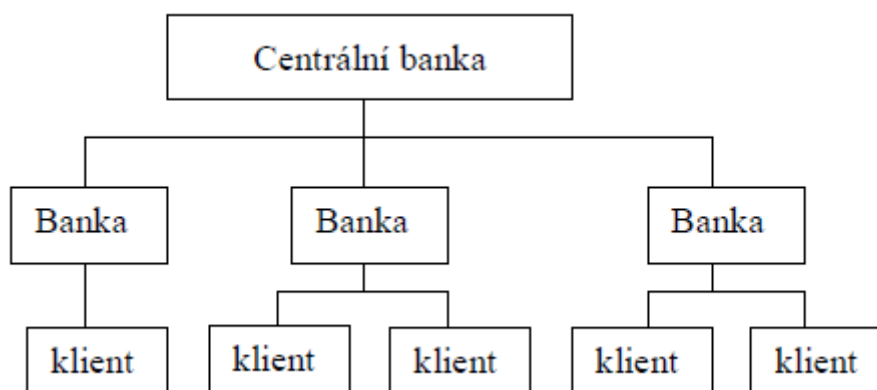


Obr. 8 Jednostupňový model bankovního systému

Zdroj: Půlpánová, 2007

Dvoustupňový model bankovního systému

Tento model se od předchozího liší přítomností centrální banky. Vazby v tomto systému jsou heterogenní. Jiného charakteru nabývají vazby mezi centrální bankou a ostatními bankami, jinou povahu má spojení mezi bankami navzájem. Do kontaktu s klientem vstupují pouze subjekty druhého stupně této soustavy. (Půlpánová, 2007)



Obr. 9 Dvoustupňový model bankovního systému

Zdroj: Půlpánová, 2007

4 Vlastní práce

4.1 PESTE analýza

4.1.1 Politické a legislativní prostředí

Česká republika vznikla dne 1. ledna 1993, její politické zřízení definuje základní zákon České republiky, jímž je Ústava České republiky. Politický systém je představován zastupitelskou demokracií, parlamentní republikou s předsedou vlády v čele a vícestranickým systémem. Moc je dělena na moc zákonodárnou, jež tvoří dvoukomorový Parlament, na moc výkonnou a moc soudní. Moc výkonná je vykonávána vládou a prezidentem a moc soudní uplatňují soudy a Ústavní soud. (Atlasceska.cz, ©2007-2016)

Česká republika dne 1. května 2004 vstoupila do Evropské unie. Tato skutečnost přinesla nejen pro podnikatelské subjekty, ale i pro občany řadu změn.

Licencování

V pozici banky mohou v České republice působit pouze akciové společnosti, kterým byla udělena licence. Licence je vydávána dle zákona o bankách Českou národní bankou. K získání licence je nezbytné předložit žádost, jež musí obsahovat náležitosti stanoveny vyhláškou ČNB. Žádost musí být v písemné podobě a kromě nezbytných informací musí také obsahovat strategický záměr banky, obchodní plán, analýzu trhu, na kterém chce působit a jiné podklady podstatné pro správní řízení. Správní řízení trvá 6 měsíců a je posuzována způsobilost hlavních akcionářů z pohledu jejich finanční síly, odborné a morální způsobilosti osob navrhovaných do statutárních a řídicích orgánů banky. Mimo jiné je také posuzována reálnost ekonomických kalkulací o budoucí likviditě a rentabilitě banky. Pro založení banky je minimální výše základního kapitálu 500 milionů Kč. Licence se vydává na dobu neurčitou a obsahuje výčet činností, které je banka oprávněna provozovat, či podmínky, jež musí splnit před zahájením určité povolené činnosti. **O₁** V České republice mohou působit i pobočky zahraničních bank. Zahraniční banky mimo území Evropské unie potřebují k zahájení své činnosti rovněž licenční povolení. Avšak v tomto případě je také zapotřebí i vyjádření bankovního dohledu ze země, kde má sídlo centrála zahraniční banky. ČNB při posuzování žádosti o udělení licence zahraniční bance spolupracuje s tímto zahraničním regulátorem. Vzhledem ke vstupu České republiky do Evropské unie, došlo k rozšíření možností podnikání bank, jež mají sídlo v Evropské unii. Tyto banky mohou využít principu jednotné licence. Princip jednotné licence uděluje oprávnění jeho držiteli udělené domovským orgánem dohledu vykonávat činnosti vyplývající z této licence i na územích jiných členských států Evropské unie bez nutnosti žádosti o licenci daného státu. Zahraniční banka ze zemí Evropské unie může poskytovat služby prostřednictvím své pobočky nebo bez pobočky. V případě poskytování služeb prostřednictvím pobočky musí banka pouze splnit oznamovací proceduru. V jejím rámci jsou předklá-

dány informace týkající se obchodního plánu, výčtu poskytovaných činností, sídla pobočky, organizační struktura a jiné. T₁ (ČNB, ©2003-2016a)

Dohled nad úvěrovými institucemi

Jedná se o nedílnou součást péče o stabilitu finančního systému v České republice a o jeho bezpečný a plynulý rozvoj. Zahrnuje podporu zdravého rozvoje, tržní disciplíny a konkurenceschopnosti úvěrových institucí, předcházení systémovým krizím a posilování důvěry veřejnosti zejména v bankovní systém. Cílem není za každou cenu zabránit selhání každé jednotlivé úvěrové instituce. Dohled nad úvěrovými institucemi rozhoduje o žádostech o udělení licencí, povolení, kontrolu dodržování zákonů či vyhlášek, přičemž činnost bank je upravena zejména zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů. (ČNB, ©2003-2016b)

Informační povinnosti subjektů finančního trhu vůči České národní bance

Česká národní banka je oprávněna vyžadovat od regulovaných subjektů finančního trhu potřebné informace k výkonu dohledu nad finančním trhem. Jedná se o pravidelné požadavky na data ve formě výkazů a hlášení a jednorázové informační povinnosti. Tyto pravidelné informace jsou do ČNB předávány automatizovaně pomocí tří základních způsobů a to datovou schránkou, EDI (Electronic Data Interchange) a EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport). (ČNB, ©2003-2016c)

Zákon č. 21/1992 Sb, o bankách

Zákon o bankách navazuje na přímo použitelný předpis Evropské unie a také zpracovává příslušné předpisy Evropské unie. Upravuje vztahy související se vznikem, podnikáním a zánikem bank se sídlem v České republice a jejich působení mimo toto území. Zaměřuje se také na působení zahraničních bank v České republice.

Za banky jsou považovány akciové společnosti se sídlem v České republice, které:

- a) přijímají vklady od veřejnosti,
 - b) poskytují úvěry,
- a které k výkonu a) a b) mají udělenou bankovní licenci.

Za vklad jsou považovány svěřené peněžní prostředky, jenž představují závazek vůči vkladateli či úvěr v jakékoliv formě dočasně poskytnuté peněžní prostředky. Banka může kromě činností a), b) vykonávat i další činnosti, má-li je povoleno v její licenci:

- a) investování do cenných papírů na vlastní účet,
- b) finanční pronájem,
- c) platební styk a zúčtování,
- d) vydávání a správa platebních prostředků (platební karty či cestovní šeky)
- e) poskytování záruk,
- f) otvírání akreditivů,
- g) obstarávání inkasa,

- h) poskytování investičních služeb dle zvláštního právního předpisu,
- i) finanční makléřství,
- j) výkon funkce depozitáře,
- k) směnářenskou činností,
- l) poskytování bankovních informací,
- m) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami, které jsou investičním nástrojem a se zlatem
- n) pronájem bezpečnostních schránek,
- o) provádění administrace investičních fondů a zahraničních investičních fondů,
- p) činnosti, které přímo souvisejí s činností uvedenými v písmenech a) až o).

Banky nesmí vykonávat jiné podnikatelské činnosti než ty, jež má povoleny v licenci, přičemž bez licencí nesmí nikdo přijímat vklady od veřejnosti, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.

Přijímání vkladů od veřejnosti či poskytování úvěrů smí na území České republiky vykonávat i zahraniční banka prostřednictvím své pobočky:

- a) se sídlem v členském státě Evropské unie nebo ve státě, jež je smluvní stranou Dohody o Evropském hospodářském prostoru
- b) se sídlem v jiném než členském státě vykonávající tyto činnosti pomocí pobočky této zahraniční banky, jen v případě, pokud ji byla udělena licence Českou národní bankou.

Banka průběžně udržuje kmenový kapitál tier 1 podle čl. 50 nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 575/2013 ve výši odpovídající kombinované kapitálové rezervě, kterou tvoří:

- a) bezpečností kapitálová rezerva,
 - b) proticyklická kapitálová rezerva,
 - c) kapitálová rezerva ke krytí systémového rizika,
 - d) kapitálová rezerva pro globální systémově významnou instituci,
 - e) kapitálová rezerva pro jinou systémově významnou instituci.
- (Zákon č. 21/1992 Sb, o bankách, ©2015)

Vyhláška č. 253/2013 Sb.

V §1 tato vyhláška stanovuje:

- a) výši povinných minimálních rezerv,
- b) den, od kterého musí být stanovené povinné minimální rezervy udržovány,
- c) období, pro které jsou povinné minimální rezervy drženy,
- d) okruh závazků, z nichž jsou povinné minimální rezervy udržovány,
- e) postup, kterým bude povinná minimální rezerva stanovena v případě, pokud povinná osoba potřebné údaje pro stanovení České národní bance nepředloží.

§3 hovoří o výši povinných minimálních rezerv v odst. 1 kdy stanovená výše povinných minimálních rezerv činí 2% pro banky a pobočky zahraničních bank ze základu pro výpočet povinné minimální rezervy. V § 4 je vymezeno udržovací období, jež začíná první čtvrtkem v měsíci a končí středou před prvním čtvrtkem v měsíci následujícím. (Sbírka zákonů č. 253/2013, 2013)

Novela zákona o spotřebitelském úvěru

Novela zákona o spotřebitelském úvěru se bude vztahovat na všechny typy úvěrů, půjček, odložených plateb a tato nová pravidla budou uplatněna na zákonem již regulované spotřebitelské úvěry, tak i na dosud neregulované úvěry na bydlení, které se týkají hypoték, úvěrů ze stavebního spoření, překlenovacích úvěrů, leasingů, kreditních karty a dalších. Zákon se taktéž navíc začne zaměřovat na spotřebitelské úvěry malých objemů do pěti tisíc korun. Klienti nyní mají možnost zdarma splatit úvěr v případě zásadních životních situací, smluvní pokuty a úroky z prodlení budou limitovány. V případě nabídky půjčky či úvěru, má klient právo se 14 dnů rozmýšlet a rozhodovat, zda si peníze půjčí, aby měl dostatek času porovnat jednotlivé nabídky, přičemž poskytovatel nesmí 14 dnů změnit podmínky úvěru. Pokud si banka či nebankovní instituce neprověří klienta, který se dostane poté do potíží se splátkami, pak se v takovém případě klient může dovolat neplatnosti úvěrové smlouvy. **T₂** Učinit tak může ve lhůtě 10 let od uzavření smlouvy. U takto neplatné smlouvy musí klient vrátit poskytnutou jistinu úvěru, avšak jen dle svých možností. Všechny typy úvěrů je nyní možné předčasně splatit, klient má právo na snížení celkových nákladů, které by musel zaplatit v případě, pokud by k předčasnému splacení nedošlo, avšak také poskytovatel má právo na náhradu účelně vynaložených nákladů, které vzniknou s předčasným splacením. Tato náhrada má omezení, u běžných úvěrů nesmí částka přesáhnout 1 % předčasně splacené části úvěru, jestliže do splacení celého úvěru zbývá více jak jeden rok, do jednoho roku nesmí náklady převýšit 0,5 % z předčasně splacené části úvěru. Česká národní banka bude vykonávat dohled nad nebankovními poskytovateli, kteří od ní získali povolení k výkonu dané činnosti. U nebankovních poskytovatelů zákon požaduje minimální výši kapitálu 20 milionů korun, v některých případech i více, jelikož kapitál musí činit alespoň 5% půjčených prostředků. Nově se také objevuje požadavek na odbornost a důvěryhodnost osob ve vedení poskytovatele či akreditovaná zkouška ČNB. (Sovová, 2015)

4.1.2 Ekonomické

V první polovině roku 2015 Česká ekonomika výrazně zrychlila tempo svého růstu. Celková a také i měnověpolitická inflace se ve třetím čtvrtletí 2015 nadále nacházely výrazně pod cílem ČNB, přičemž se mírně snížily. Růst domácí ekonomiky podporují uvolněné měnové podmínky, s čímž také souvisí zlepšování situace na trhu práce a taktéž pozitivní vliv na ekonomický vývoj má i zrychlující růstu zahraniční poptávky, nízké ceny ropy a zvyšování vládních investic. **O₂** V návaznosti na výše uvedené faktory HDP vzroste o 4,7 %. Předpokládá se, že v následujících dvou letech s odezněním mimořádných vlivů zpomalí hospodářský růst lehce pod 3 %. Očekávaná rostoucí ekonomická aktivita a zrychlující dynamika mezd budou nadále působit na zvyšování nákladů a návazně tedy i cenové hladiny, avšak dovozní ceny budou až do poloviny příštího roku tento růst cen brzdit. (Zpráva o inflaci IV/2015, 2015)

V průběhu roku 2016 se předpokládá stabilní růst domácí poptávky, poptávka domácností bude jedním z hlavních sil v růstu HDP. Spotřebitelé dále využívají níže

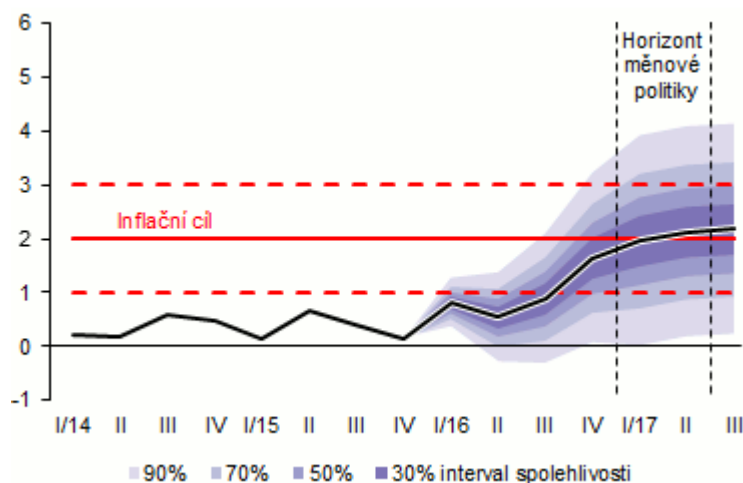
kých mír inflace a úrokových sazeb, přičemž dochází ke zvyšování spotřebitelské důvěry a taktéž ke zlepšení trhu práce. (Country reports – Czech Republic, 2016)

Inflace

Inflace představuje oslabení kupní síly dané měny vůči zbožím a službám, které spotřebitel nakupuje. Při vyjadřování míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen je třeba uvést jednoznačně období, za které je tato míra inflace uváděna. Neméně důležité je stanovení základu, k němuž se vymezené období porovnává. Nejčastěji je používána míra inflace vyjádřená jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců, přičemž v lednu 2016 činila 0,4 %. Průměrná roční míra inflace pro rok 2015 byla 0,3 %. **O₃** (ČSÚ, 2016a)

Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

Níže uvedený vějířový graf znázorňuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. S pravděpodobností 30% nastane vývoj, který odpovídá nejtmařšímu pásmu kolem středu prognózy. S tím, jak se pásma rozšiřují, je zobrazován postupně vývoj s pravděpodobnostmi 50 %, 70 % a 90 %. (ČNB, 2016a)



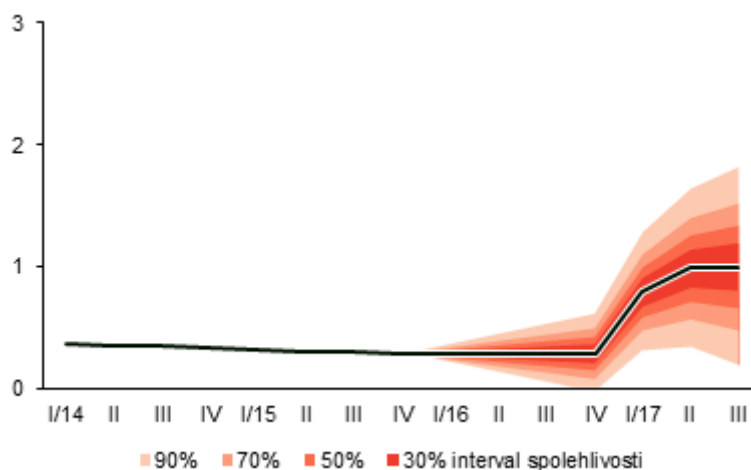
Obr. 10 Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

Zdroj: ČNB, 2016a

Úrokové sazby

Ve třetím čtvrtletí 2015 na domácím peněžním trhu setrvaly úrokové sazby na historicky nejnižších hodnotách. Dle prognóz se předpokládá stabilita tržních úrokových sazeb na této velmi nízké úrovni až do konce roku 2016 a posléze v roce 2017 očekáván nárůst úrokových sazeb. (Česká národní banka, 2015)

Níže uvedený vějířový graf znázorňuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb. S pravděpodobností 30% nastane vývoj, který odpovídá nejtěsnějšímu pásmu kolem středu prognózy. S tím, jak se pásma rozšiřují, je zobrazován postupně vývoj s pravděpodobnostmi 50 %, 70 % a 90 %. (ČNB, 2016b)

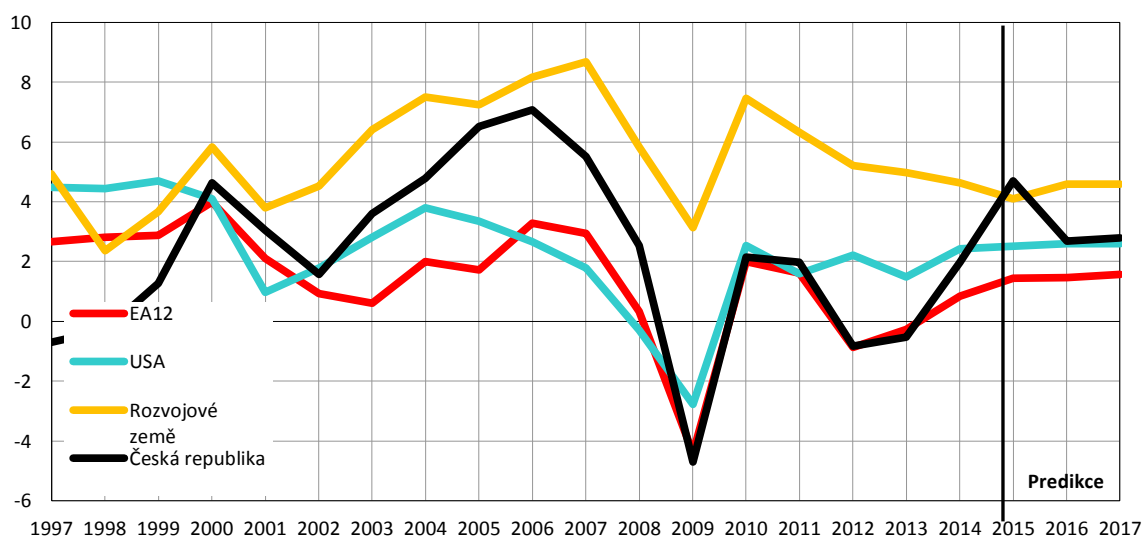


Obr. 11 Prognóza úrokových sazeb
Zdroj: (ČNB, 2016b)

HDP

Reálný HDP se ve 3. čtvrtletí 2015 mezi čtvrtletně zvýšil o 0,7 % a tedy dynamický růst české ekonomiky stále pokračuje. **O₄** Meziroční růst dosáhl 4,1. Domácí poptávka je výhradním faktorem ekonomického růstu a její nejrychleji rostoucí složkou je tvorba hrubého fixního kapitálu, kde se projevila snaha o maximální využití fondů Evropské unie silným meziročním růstem o 6,8 %. Taktéž spotřeba vlády dynamicky vzrostla o 4,4 % a také i domácností o 2,7 %. Tento silný ekonomický růst probíhá v rovnovážném makroekonomickém prostředí. Predikce růstu reálného HDP pro rok 2016 zůstává na 2,7 % a pro rok 2017 očekáváme růst ekonomiky ve výši 2,6 %. Česká republika je silně obchodně provázaná s Německem a tedy negativním rizikem mohl být také další vývoj v kauze týkající se výše emisí některých dieselových motorů vozů Volkswagen, avšak prozatím se nepočítá s tím, že by byl dopad na Českou republiku z makroekonomického hlediska příliš významný. Dalším rizikem by pro českou ekonomiku mohlo být přetrvání výraznějších tlaků na zhodnocení kurzu koruny pod hranici 27 CZK/EUR. (Ministerstvo financí ČR, 2016)

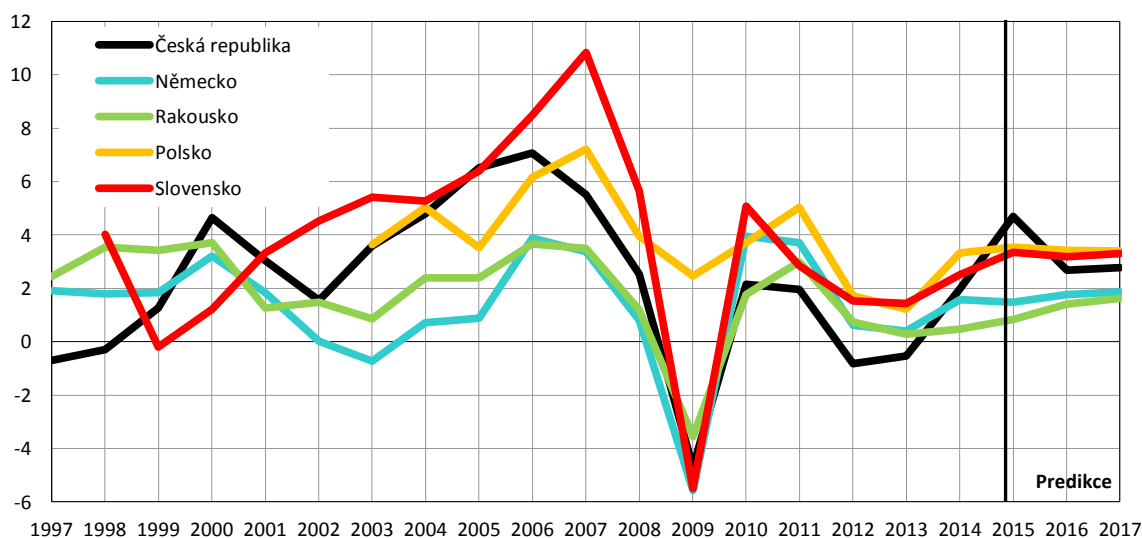
Níže uvedený graf uvádí vývoj HDP České republiky vůči EA12, USA a Rozvojovým zemím na kterém je možno vyčíst, že v roce 2015 si Česká republika ve vývoji HDP vedla z porovnávaných zemí nejlépe. Avšak pro rok 2016 a 2017 je očekáván jeho pokles.



Obr. 12 HDP České republiky vůči EA12, USA a Rozvojovým zemím

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016

Graf č. 12 porovnává vývoj HDP České republiky s jejími sousedními státy. Těmi jsou Německo, Rakousko, Polsko a Slovensko. Největší propad HDP zaznamenala Česká republika v roce 2009 společně s Německem, Slovenskem a Rakouskem. Od tohoto roku jeho výše roste až do roku 2015, kde je HDP České republiky z těchto pěti porovnávaných zemí nejvyšší. Posléze pro rok 2016 a 2017 predikce počítá s jejím snížením pod HDP Slovenska a Polska.

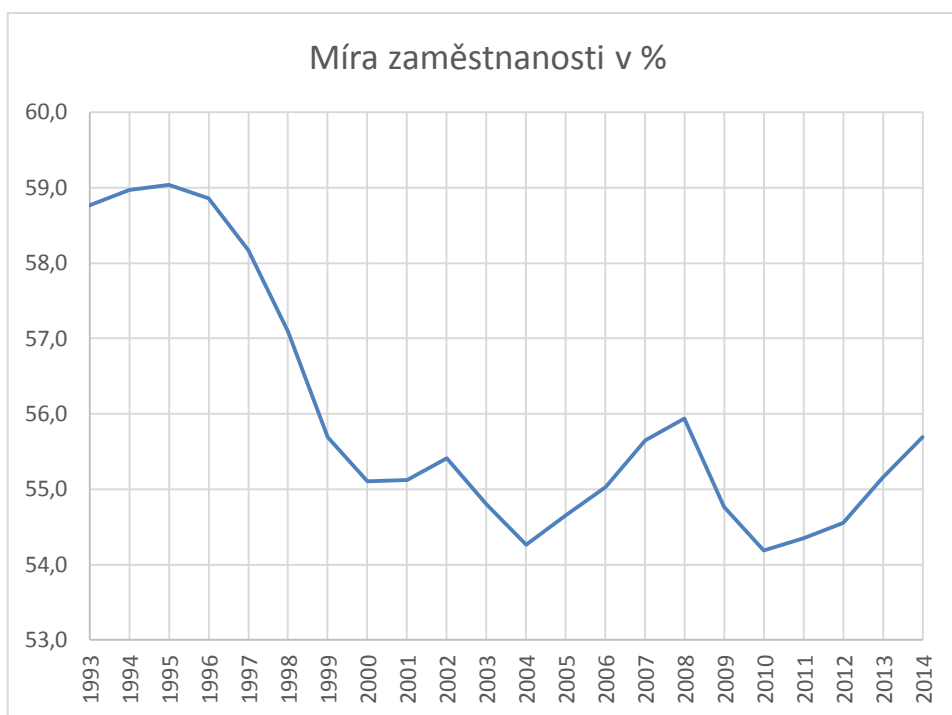


Obr. 13 Vývoj HDP České republiky s jejími sousedními státy

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016

Zaměstnanost

Ve 3. čtvrtletí 2015 byl vývoj na českém trhu práce velice pozitivní, v domácnostech vzrostla celková zaměstnanost na 5 060,3 tis. osob a míra zaměstnanosti osob v produktivním věku (15-64letých) dosáhla nejvyšší úrovně v historii České republiky. Vliv nedostatku kvalifikovaných pracovních sil se začíná projevovat ve mzdové oblasti a nárůst průměrné nominální mzdy o 3,8 % byl nejvyšší od roku 2009. Od roku 2012 je zaznamenán trvalý růst celkové zaměstnanosti. Dalším pozitivním faktorem je také to, že růst míry zaměstnanosti se více projevilo u žen a to meziročně o 1,8 %, protože právě v ženské složce má česká ekonomika značnou skrytou rezervu. Dochází také k rychlejšímu nárůstu zaměstnanosti u osob starších 50 let ve srovnání s mladšími ročníky a to díky prodlužování pracovní kariéry. Úřad práce vykazuje očividné pokračující snižování počtu nezaměstnaných a rychlý růst počtu volných pracovních míst. Obecná míra nezaměstnanosti klesla ve 3. čtvrtletí pod hranici 5 %. (Holý, 2015)



Obr. 14 Míra zaměstnanosti v ČR 1993 – 2014

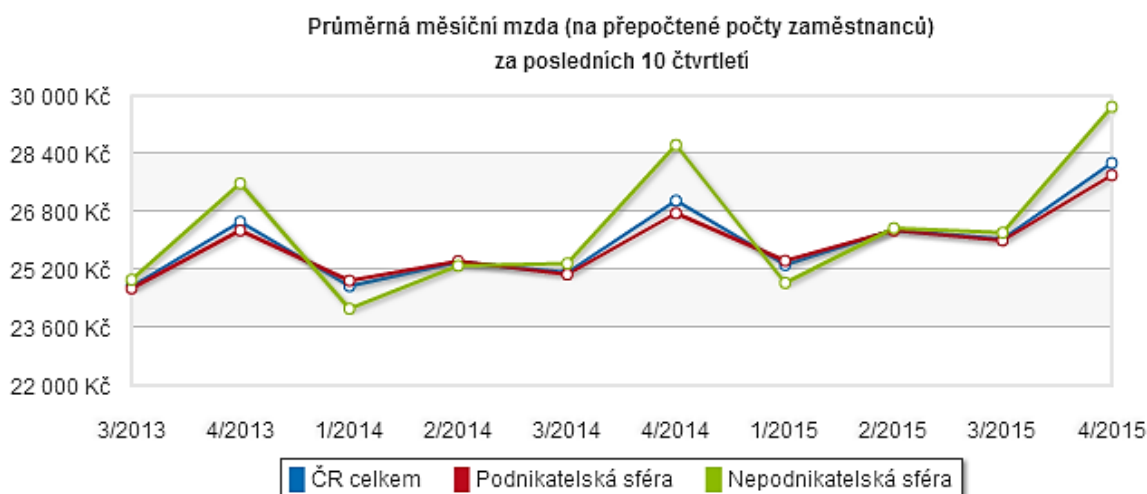
Zdroj: ČSÚ, 2015a

Na výše uvedeném grafu č. 13 lze pozorovat zvyšující se míru zaměstnanosti v % od roku 2010 až po poslední sledovaný rok 2014.

Průměrná hrubá mzda

Průměrná hrubá mzda činí k 11.3.2016 28 152 Kč. Stoupající poptávka po pracovních silách měla pozitivní vliv na růst výdělku. Celoroční nominální růst průměrné mzdy o 3,4 % se v roce 2015 potýkal pouze s minimální inflací ve výši 0,3 %

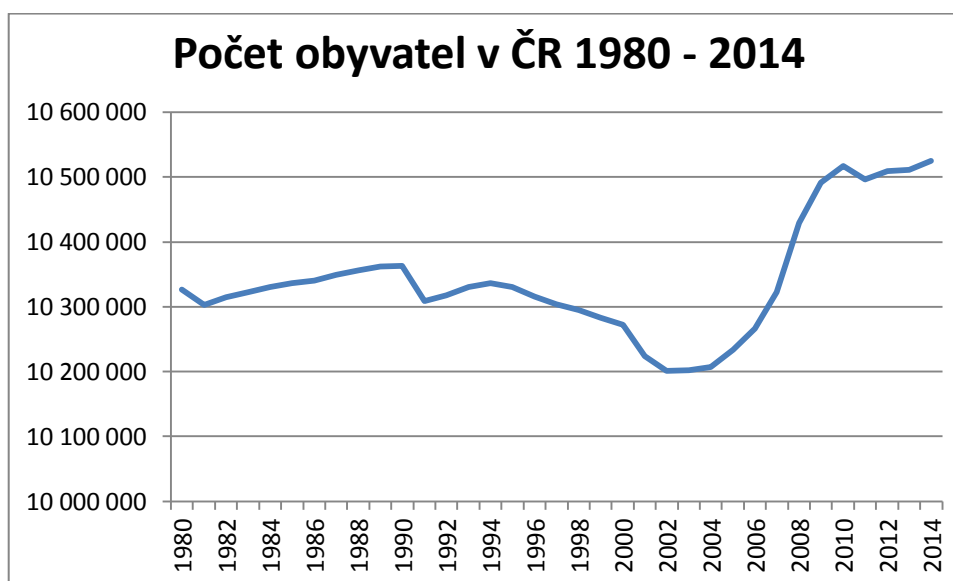
což vedlo k výraznému zvyšování reálné kupní síly mezd. **O₆** Ta pro celý rok vzrostla o 3,1 % což je nejvyšší hodnota od roku 2007. A byl to právě stát, kdo dal výrazný impuls pro poslední vývoj těchto událostí. V nepodnikatelské sféře, kterou představuje sektor vládních a neziskových, se platy v celém roce 2015 zvýšily v průměru o 3,5 %, v podnikatelské o 3,3 %. Po dlouhou dobu měly platy v nepodnikatelské sféře na celkový mzdový vývoj negativní zpomalující vliv, kdy v letech 2010 - 2013 průměrné platy ve veřejném sektoru neustále reálně klesaly. Teprve až ve 4. čtvrtletí 2014 se staly pobídkou pro rychlejší růst, když průměrný plat vzrostl nominálně o 3,9 %. Stalo se tak v důsledku vládního rozhodnutí o zvýšení platových tarifů. Pro porovnání v podnikatelské sféře ve stejném čtvrtletí vzrostla průměrná mzda nominálně jen o 1,8 %. V 2. pololetí 2015 již naopak rostla rychleji podnikatelská sféra a ve 4. čtvrtletí 2015 vzrostly nominálně platy v nepodnikatelské sféře o 3,7 % a v mzdy v podnikatelské sféře o 3,9 %. (Holý, 2016)



Obr. 15 Průměrná měsíční mzda
Zdroj: ČSÚ, 2016b

4.1.3 Sociální

Počet obyvatel České republiky se v průběhu roku 2014 oproti minulému roku zvýšil na 10 538 275 osob. Co se věkového složení týče, pak přibylo více dětí a zejména seniorů, **O₇** populace tedy dále zestárla. Taktéž se zvýšil i průměrný věk obyvatel na 41,7 let. Vzrostl také podíl osob ve věku 65 a více let a to na 17,8 %. V roce 2014 se snížil počet osob v produktivním věku 15-64 let na 7 056 824. (ČSÚ, 2015b)

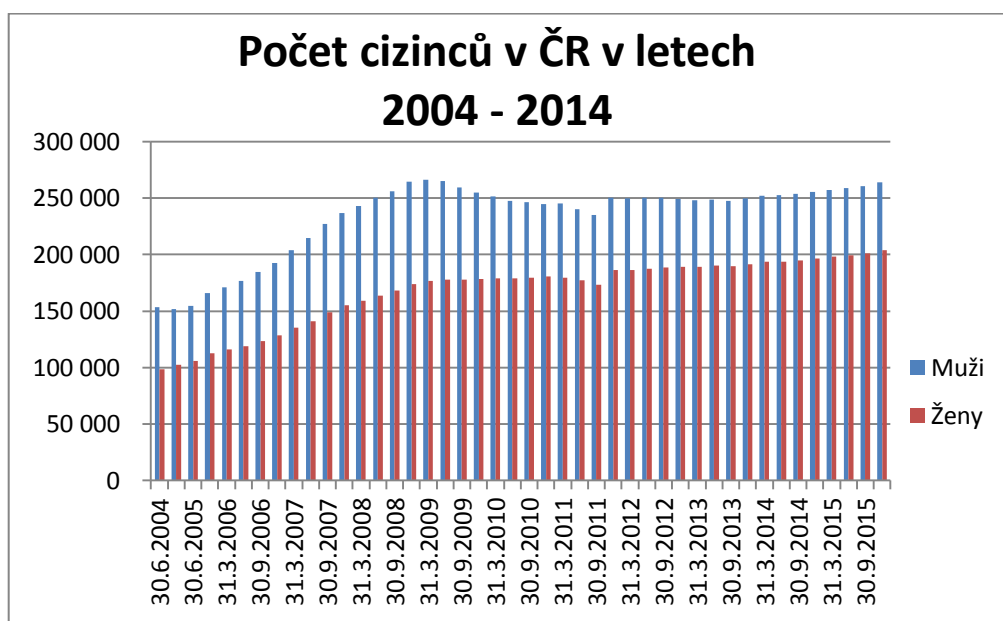


Obr. 16 Počet obyvatel v ČR 1980 – 2014

Zdroj: ČSÚ, 2015b

Z výše uvedeného grafu je vidno, že počet obyvatel České republiky mírně narůstá. V letech 1980 až 2014 počet obyvatel postupně klesal od roku 1990 až do roku s nejnižším počtem obyvatel ve sledovaných letech v roce 2002. Od tohoto roku se počet obyvatel postupně navyšoval až do posledního sledovaného roku 2014, kde je počet nejvyšší.

V roce 2015 se do ČR přistěhovalo téměř 11 tisíc osob. Nejčastěji se jednalo o osoby ze Slovenska, Ukrajiny a Ruska. Naopak se vystěhovalo přes šest tisíc lidí, jednalo se především o občany Ukrajiny, ČR, Ruska a Vietnamu. (Novinky.cz, 2015)

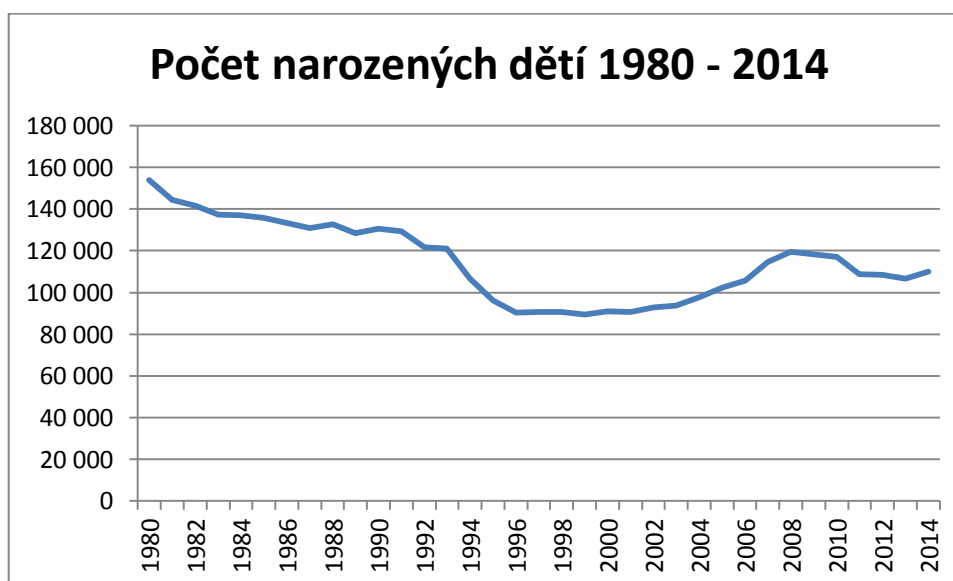


Obr. 17 Počet cizinců v ČR v letech 2004 – 2014

Zdroj: ČSU, 2016c

Na výše uvedeném grafu v letech 2004 – 2014 lze sledovat rostoucí trend v počtu cizinců v České republice. **T₃** Nejvyšších hodnot počet dosahoval v prvním čtvrtletí roku 2009, který je nyní téměř srovnatelný s počtem k poslednímu sledovanému datu 30. 9. 2015. Tato skutečnost má vliv i na zvyšující se počet obyvatel na předchozím grafu.

V roce 2014 se počet živě narozených dětí v České republice zvýšil na 109,9 tisíce oproti předchozímu roku. **O₈** Takovýto předchozí poslední nárůst byl zaznamenán v roce 2008. Taktéž došlo i ke zvýšení úrovně úhrnné plodnosti na 1,53 dítěte na matku a jedná se tedy o nejvyšší hodnotu za poslední dvě dekády. (ČSÚ, 2015c)

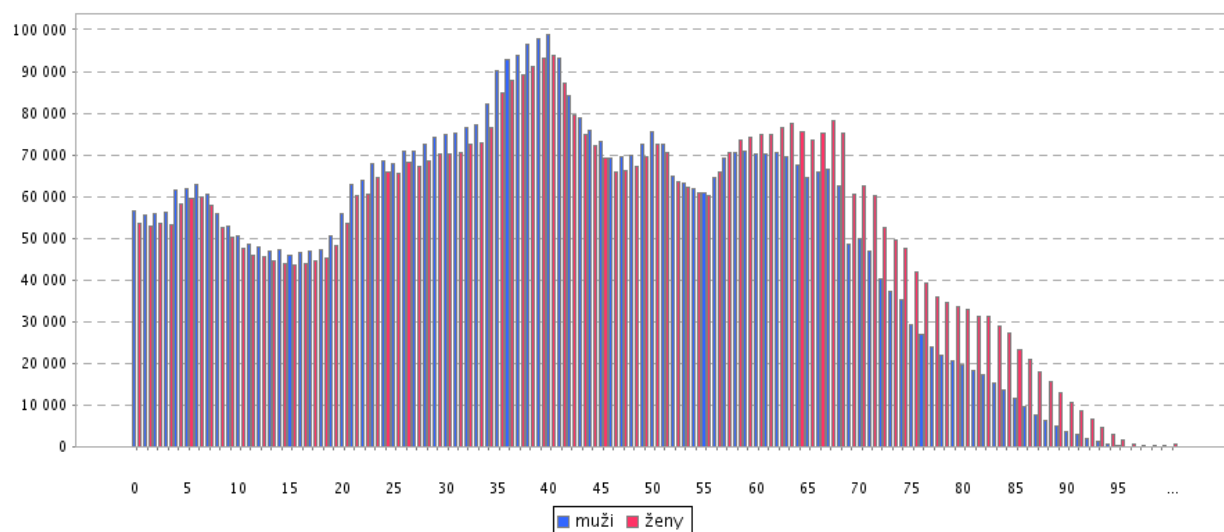


Obr. 18 Počet narozených dětí 1980 - 2014
Zdroj: ČSÚ, 2015c

Od roku 1980 počet narozených dětí postupně klesal až po rok 1996, od kterého se počet mírně navyšoval s vyšším nárůstem od roku 2003 do 2007. Od roku 2007 porodnost klesala až do roku 2012, od kterého se postupně mírně navyšuje.

Věková struktura

Na níže uvedeném grafu je znázorněna věková struktura obyvatel k 31. 12. 2014.

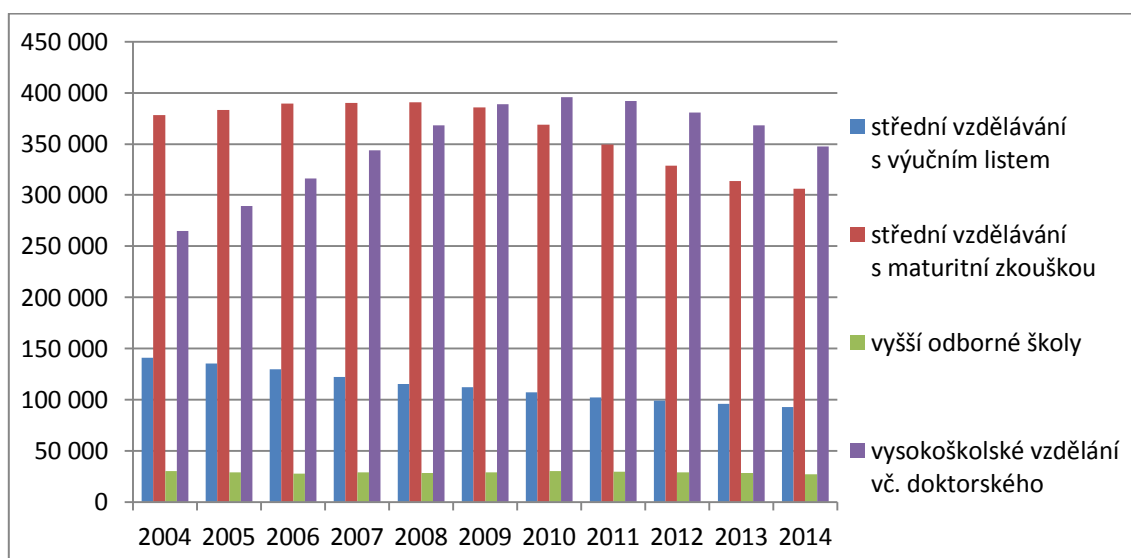


Obr. 19 Věková struktura obyvatel ČR
Zdroj: ČSÚ, 2016d

Graf věkové struktury obyvatel České republiky 31. 12. 2014 poukazuje, že nejpočetnější skupinou byli muži ve věku 34 – 40 let. Do 57 let života lze pozorovat převahu mužů a posléze od 57 let života převahu žen. (ČSÚ, 2016d)

Vzdělání

Od roku 2004 postupně mírným tempem ubývá studentů středního vzdělání s výučním listem. Podobným vývojem prochází i počet studentů se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou. Počet studentů vyšší odborné školy se od roku 2004 až po rok 2014 drží zhruba na stejných hodnotách. Do roku 2010 přibývalo studentů vysokoškolského vzdělání, od kterého se tento počet začal také postupně snižovat. **T₄**



Obr. 20 Vývoj počtu studentů v jednotlivých stupních studia 2004 – 2014

Zdroj: ČSU, 2015d

Technologické

Kybernetické útoky

Obětí podvodných získávání citlivých údajů (hesla, čísla kreditních karet) pomocí e-mailů prostřednictvím phishingu nebo škodlivých virů přibývá. Počet kybernetických útoků stoupl meziročně o desítky procent. **T₅** Dle statistik skupiny ČSOB jsou konta klientů napadána hackery právě prostřednictvím podvodných e-mailů a škodlivých virů neboli malware. Právě phishing či malware představují 78 % všech útoků, zbytek je tvořen útoky s využitím sociálních sítí a to především pomocí Facebooku. Varování vydala už i Česká bankovní asociace, podle níž jsou kybernetické útoky oproti dřívějšímu důmyslnější a působí stále důvěryhodněji a těchto útoků přibývá. V roce 2014 byly phishingové útoky dle ČBA příčinou 95 % všech neoprávněných čerpání peněz z účtů bankovních klientů pomocí elektronického bankovníctví. Phishingové útoky se neustále vylepšují, kupříkladu na přelomu roku 2014-2015 hackeři posílali nevyžádané e-maily pod záminkou přání do nového roku. Avšak součástí e-mailu byla příloha s nebezpečným virem, který se po otevření přílohy automaticky nainstaluje do počítače, ve většině případů aniž by si toho uživatel všiml. (Svoboda, 2015)

Bezpečnostní experti z OpenDNS publikovali dva nové modely, jenž jsou schopné detekovat pokročilé typy útoků. K tomuto účelu využívají analýzu datového provozu v síti, které funguje na principu „zvukových vln“. Tento model s názvem Spike Rank dokáže rozpoznat změnu v datovém toku, která je velmi podobná projevu zvukových vln. Díky tomu může okamžitě identifikovat kybernetický útok a vyslat příslušné pokyny bezpečnostním mechanismům v síti. To vše proběhne dávno předtím, než samotný útok vypukne. Pracuje s podobným matematickým modelem, který se používá k popisu zvuků a tedy kybernetický útok pak může být jakýmsi krátkým pípnutím. Potenciální kybernetický útok pak může být s vysokou

mírou pravděpodobnosti identifikován. Zkušeností datových vědců prokazují identifikaci stovek napadených domén každou hodinu a více než třetinu z nich nezachytí žádný antivirový či jiný bezpečnostní program. **O₉** (Bankovnictvi.cz, 2015a)

Internet of Things

Bankovní trh představuje dle Doležala (2015) ostře konkurenční prostředí, ve kterém každý ze zavedených hráčů poskytuje kompletní škálu produktů a služeb. Již není rozhodující počet nabízených produktů avšak spíše to, jak se v ní zorientovat, najít, co hledáme či jak se k produktu dostat a jaká je kvalita poskytovaných služeb. Digitalizace businessu s sebou nese změnu preference klientů, kteří stále více využívají svá mobilní zařízení. Pobočku klient navštíví jen v nejnutnějším případě a stále více požadavků, jimiž může být kupříkladu správa nebo sjednání běžných bankovních produktů a služeb upřednostňuje řešit online pomocí internetového či mobilního bankovníctví. **O₁₀** Je to tedy oblast služeb kde se bankám otevírá prostor k diferenciaci a dostat se o krok před konkurenci. Internet of Things představuje nové možnosti inovací, jejichž efektivní uplatnění se nalézá právě ve využití v bankovníctví. Může se jednat o bankovníctví napříč všemi kanály, bez ohledu na dané zařízení kde se banka může snažit rozšířit svoji přítomnost s klientem například na chytré hodinky, brýle, chytrá televize mohou sloužit přímo jako platební kanál nebo bude možné jejich prostřednictvím sledovat investiční účet, kreditní kartu a jiné. **O₁₁** Taktéž lze nalézt využití při lepší obsluze na pobočce pomocí automatické identifikace při vstupu. Umožní bance automaticky vyhodnotit, jde-li o stávajícího nebo nového klienta, vhodně spravovat fronty a obsluhu.

Biometrický podpis

Koudela (2015) uvádí, že tato služba se stává synonymem nejen pro bezpečnost. Banky ve světovém měřítku plánují biometrickou autentizaci například založenou na otisku prstu jako náhradu hesla či PIN v aplikacích mobilních bankovníctvích na chytrých telefonech nebo je brzy začnou využívat pro „biometrické mobilní platby“. Hovoří se také o kreditních kartách s kontrolou otisku prstu. V budoucnu má biometrika nahradit PIN v tradičních bankomatech. V současné době obrovské investice směřují do nových biometrických technologií. Dle předpovědí by biometrie do roku 2020 měla být v bankovním segmentu převažující metodou ověření identity. **O₁₂** Pro oblast bankovníctví je nejperspektivnější biometrický dynamický podpis, který může pomoci zlepšit, zrychlit a zefektivnit bankovní procesy a služby související s oběhem dokumentů. Biometrický podpis představuje podpis pomocí elektronické tužky na sklo tabletu či signpadu. Mimo samotné křivky podpisu jsou zaznamenávány přítlak nebo zrychlení platné pro určitý časový okamžik v průběhu podpisu přičemž charakter a dynamika těchto biometrických dat jsou jedinečné pro každého člověka. Díky této skutečnosti je možné podle nich podepsující osobu jednoznačně určit. Biometrická data jsou zašifrována a dostupná pouze určené osobě a podpis je pevně spojen s příslušným dokumentem a nelze jej zneužít.

Elektronická výměna dokladů

Elektronická výměna dokladů neboli EDI zažívá mezi obchodními partnery každoročně nárůst v desítkách procent. Jedná se o dokumenty svázané s celým obchodním procesem, které se ze své papírové verze postupně překlápějí do plně digitální strojově zpracovatelné podoby a ty poté z informačního systému jedné strany automaticky online putují do systému protistrany. Prostředníkem a garantem jsou clearingová centra elektronické výměny dokladů, která zajišťují správné zpracování, překlad formátů, doručení i důvěryhodnou archivaci včetně legislativního souladu. Tento proces se týká dokumentů, na kterých jsou závislé nejen správné dodávky zboží a služeb, ale i spjaté finanční operace nebo samotný chod firmy. (Bankovníctví.cz, 2015b)

myPOS

Na český trh vstoupil iPay International SA neboli poskytovatel inovativních platebních řešení myPOS. Umožňuje malým a středně velkým obchodníkům přijímat platby kartou, nejen cenově výhodnějším, ale také zároveň efektivnějším způsobem a dovoluje okamžitý přístup k penězům, bez jakékoli formy měsíčních nebo jiných pevných poplatků. Díky této metodě je odstraněna jedna z hlavních překážek pro přijímání plateb kartami ze strany malých obchodníků. **O₁₃** Tato unikátní služba byla oficiálně představena v roce 2014 na MWC v Barceloně a od té chvíle se těší obrovskému zájmu. Obsahuje POS zařízení, bezplatný účet obchodníka a bezplatnou MasterCard platební kartu a tedy tímto napomáhá obchodníkům zvýšit jejich prodej a rozšířit počet svých zákazníků. Umožňuje obchodníkům přijímat rozdílné měny a platby s nejrozšířenějšími kreditními a debetními kartami MasterCard, VISA, Maestro, VISA Electron, VPay či JCB. Snadno použitelné on-line nástroje zaručují časově neomezený přístup k transakcím, účtu/historii karty nebo funkcím plateb pro převody peněz na téměř libovolný bankovní účet. Taktéž mohou obchodníci pomocí karty Business MasterCard okamžitě vybrat hotovost z jakéhokoliv bankomatu, který přijímá MasterCard. (Bankovníctví.cz, 2015c)

Host Card Emulation (HCE)

Společnost Visa Europe ve spolupráci s několika členskými bankami své asociace předvedla na Světovém mobilním kongresu několik aplikací pro mobilní platby. Jedná se o funkci Host Card Emulation (HCE), tato technologie umožňuje platby bez využití dalšího bezpečnostního elementu prostřednictvím emulované platební karty. HCE slouží bankám jako základ pro vyvíjení a uvádění do provozu své vlastní aplikace pro mobilní platby určené zákazníkům, kteří disponují chytrými telefony s operačním systémem Android a technologií NFC neboli bezdrátovou technologií. NFC pracuje jako radiový přenos dat na krátkou vzdálenost, jenž umožňuje jednoduchou a bezpečnou obousměrnou komunikaci mezi elektronickými zařízeními. **O₁₄** V roce 2015 je v provozu již sedm projektů v pěti zemích, kterými jsou Polsko, Španělsko, Turecko, Itálie a Slovensko. Dalších více než 30 bank ohlásilo,

že své aplikace „Visa Cloud-Based Payment“ v spustí do konce roku 2015. (Živě.cz, 2015)

4.1.4 Ekologické

Ovzduší

Kvalitě ovzduší je věnována velká pozornost a to jak na národní, evropské ale i na mezinárodní úrovni. Ovzduší je jednou z nejdůležitějších složek životního prostředí, vdechovaný vzduch se dostává do nitra lidského těla a přímo tak působí na zdraví člověka. **O₁₅**

V devadesátých letech 20. století došlo k výraznému zlepšení kvality ovzduší (ta v té době patřila v některých regionech k nehorším na světě), v České republice bylo investováno mnoho finančních prostředků do snížení emisí, zejména z velkých elektráren. Avšak rozvoj průmyslu a nárůst dopravy po roce 2000 způsobily, že se kvalita ovzduší v České republice začala opět zhoršovat. Velký problém také v současné době představuje jemný prach, díky čemuž ministerstvo životního prostředí v roce 2007 vydalo Národní program snižování emisí ČR, který byl následně schválen vládou. Národní program snižování emisí ČR obsahuje několik klíčových opatření, ty mají přispět ke zlepšení současného stavu, k ochraně životního prostředí a lidského zdraví. (Ministerstvo životního prostředí, © 2008–2015)

Nová Státní politika životního prostředí České republiky

Nová Státní politika životního prostředí České republiky v rozmezí let 2012 - 2020 (2012a) stanovuje plán na realizaci efektivní ochrany životního prostředí na území České republiky. Prioritním cílem je zdravé a kvalitní životní prostředí pro občany v České republice, přispět k efektivnímu využívání veškerých zdrojů a minimalizovat negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí. Taktéž významná je minimalizace dopadů přesahujících hranice státu s příspěvkem ke zlepšování kvality života v Evropě i celosvětově.

Politika životního prostředí se zaměřuje na:

- ochrana a udržitelné využívání zdrojů,
- ochrana klimatu a zlepšení kvality ovzduší,
- ochrana přírody a krajiny,
- bezpečné prostředí.

Česká republika jako člen Evropské unie bude v oblasti životního prostředí klást důraz na plnění závazků plynoucích ze schválené environmentální legislativy EU. Hospodářský růst a rychlý nárůst automobilové dopravy, postupný růst produkce komunálního odpadu, přetrvávající energetická nebo materiálová náročnost tvorby hrubého domácího produktu vedly ke zpomalení zlepšování stavu životního prostředí a v řadě případů dokonce i ke stagnaci či zhoršení stavu.

V průběhu realizace SPŽP České republiky lze do roku 2020 očekávat snižování energetické a materiálové náročnosti ekonomiky České republiky. Spotřeba surovin a energie celosvětově stoupá, což bezpochyby silně ovlivní globální poměry a může přinést významné negativní dopady na životní prostředí. Globální hráči

včetně Evropské unie se začali potýkat s vysokou dovozní závislostí přičemž kladou důraz na posílení své surovinové a energetické bezpečnosti. Na základě této skutečnosti byl představen dokument Raw Materials Initiative, jenž nabádá členské státy k zajištění dostatku vstupních surovinových zdrojů pro národní ekonomiky. Evropská komise v Strategii Evropa 2020 zveřejnila v lednu 2011 sdělení, že nelze pokračovat ve stávajícím trendu ve spotřebě zdrojů. Ty zahrnují suroviny (palivoenergetické, rudní a nerudní suroviny), potraviny, půdu, vodu, vzduch, biomasu nebo ekosystémy. Česká republika vykazuje ve srovnání s ostatními členskými státy EU jednu z nejvyšších hodnot energetické náročnosti a její prostor v oblasti energetických úspor je velmi významný. (Státní politika životního prostředí České republiky 2012 – 2020, 2012a)

Rizika pro životní prostředí

Za posledních 20 let se stav životního prostředí výrazně zlepšil, avšak pokud jde o kvalitu ovzduší, není vyhovující a představuje v zasažených oblastech rizika pro lidské zdraví a ekosystémy. Hlavní rizika pro další zlepšení stavu životního prostředí představují změny v krajině, díky rozvoji sídel, jako je rozšiřování zastavby, změny funkčního využití území, rozvoj se silniční infrastruktury, nárůst intenzity dopravy a v neposlední řadě spotřební chování domácností a jednotlivců (vytápění, spotřeba přírodních zdrojů apod.). Stav životního prostředí bude v následujících 10 letech závislý na vývoji výkonnosti ekonomiky. Velice podstatným faktem pro zlepšení spotřebního chování domácností je podpora a zvýšení povědomí spotřebitelů o udržitelné spotřebě, výrobě a o dopadech výrazně konzumního chování obyvatel bez ohledu na vyčerpatelnost zdrojů. (Státní politika životního prostředí České republiky 2012 – 2020, 2012b)

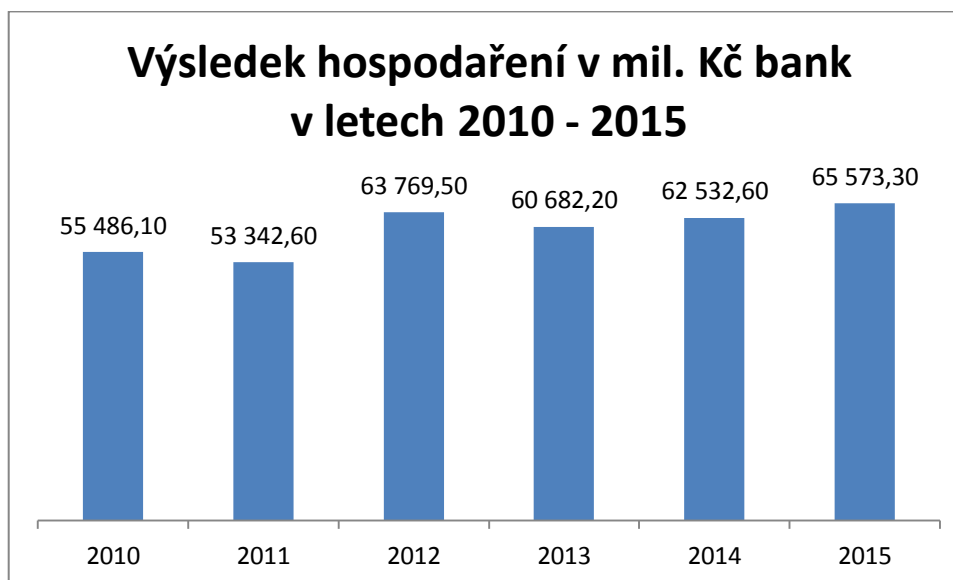
4.2 Základní charakteristiky odvětví

V rámci finančního sektoru, banky představují dominantní subjekty, které jsou především reprezentovány velkými bankovními domy. V posledních letech se v České republice objevily nové tzv. nízkonákladové banky, které neustále vyvíjí nové aktivity, které se stávají hybnou silou bankovního odvětví. Jejich strategické úsilí přináší do bankovního odvětví nové inovace, čímž se stávají reálnou konkurencí pro velké tradiční banky.

Stanovení základních charakteristik odvětví je vhodným prvním krokem pro odvětvovou analýzu daného prostředí, jelikož nám poskytuje, jak již sám název napovídá, pohled na základní rysy sledovaného odvětví. Základní charakteristiky bankovního odvětví budou posuzovány faktory navržené Sedláčkovou (2000).

4.2.1 Velikost a růst trhu

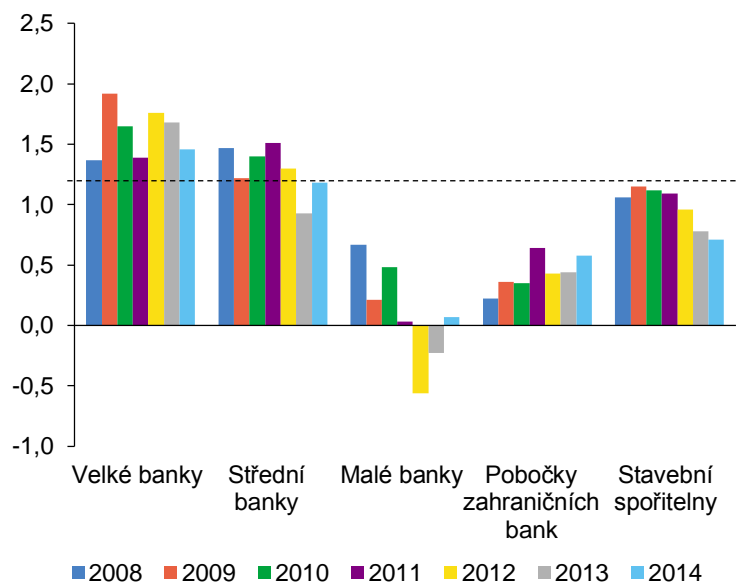
Velikost a růst bankovního trhu byl sledován pomocí vývoje čistého zisku. Na základě níže uvedeného obrázku je vidno, že zisky bank od roku 2010 rostly. V posledním sledovaném roce jsou zisky bank nejvyšší a to 65,5 miliard Kč. Jedná se tedy o meziroční nárůst o 3,04 miliard Kč, což představuje nárůst o 4,6 %.



Obr. 21 Výsledek hospodaření v mil. Kč bank v letech 2010 - 2015
Zdroj: ČNB, ©2003-2016a

Obrázek č. 22 uvádí rentabilitu aktiv v bankovním sektoru od roku 2008 až po rok 2014 a to v členění na velké banky, střední banky, malé banky, pobočky zahraničních bank a stavební spořitelny. Časová osa končí rokem 2014, jelikož banky zveřejňují své auditorem ověřené účetní závěrky za rok 2015 v červnu 2016. Pro ziskovost sektoru má zásadní význam výsledky a výkonnost velkých bank,

kteřé si po sledované období udržovaly nejvyšší hodnoty v porovnání s ostatními subjekty.



Obr. 22 Rentabilita aktiv ROA v bankovním sektoru rok 2008 – 2014
Zdroj: ČNB, ©2003-2016b

4.2.2 Počet a velikost konkurentů

V České republice je zaveden dvoustupňový bankovní systém, ve kterém jako dohled nad obchodními bankami vykonává Česká Národní banka. V roce 2016 působí v České republice celkem 46 bank a zahraničních poboček bank. Jedná se jak o obchodní banky univerzální, tak o banky specializované. Univerzální banky dokáží obsloužit běžného občana, firemního klienta či klienta privátního, poskytují široký výběr bankovních služeb a produktů. Specializované banky se na rozdíl od univerzálních bank zaměřují pouze na určité bankovní produkty. V rámci specializovaných bank se může jednat o exportní banky, rozvojové banky, hypoteční banky, stavební spořitelny či banky privátní. Taktéž můžeme banky dělit dle jejich zaměření a to buď na občany či firmy.

Nabídka univerzálních bank skýtá širokou škálu bankovních produktů, nabízí klientům internetové bankovníctví, vlastní svoji síť poboček nebo v případě menších bank, pobočky jen ve vybraných městech a v neposlední řadě umožňují klientům výběry peněžních prostředků prostřednictvím bankomatů. Mezi nejčastější produkty univerzálních bank patří:

- různé druhy účtů a k nim platební karty
- spoření
- úvěry
- hypotéky
- pojištění

- platební styk
- možnosti investování

Výčet univerzálních bank v České republice a jejich výsledek hospodaření v mil. Kč uvádí tabulka č. 4

Tab. 4 Výčet univerzálních bank v České republice a jejich výsledek hospodaření v mil. Kč

Univerzální banka	Výsledek hospodaření v mil. Kč
Česká spořitelna, a.s.	15 588
Československá obchodní banka, a.s.	13 604
Komerční banka, a.s.	12 985
UniCredit Bank, a.s.	4 911
GE Money Bank, a.s.	4 279
Raiffeisenbank, a.s.	2049, 03
Air Bank, a.s.	751
Sberbank CZ, a.s.	449
Fio banka, a.s.	40,49
Expobank CZ, a.s.	20,6
mBank S.A., organizační složka	nezveřejněno
Waldviertler Sparkasse Bank AG	- 59, 09
Zuno bank AG, organizační složka	- 215, 61
Equa bank, a.s.	- 356, 59
ERB bank, a.s.	- 63 276

Zdroj: justice.cz, 2015, equabank.cz, 2015, gemoney.cz, 2015

Mezi tři největší banky v České republice patří Česká spořitelna, Československá obchodní banka a Komerční banka, což také dokládá jejich čistý výsledek hospodaření v mil. Kč.

4.2.3 Zákazníci

Zákazníky univerzálních bank jsou občané České republiky nebo zahraniční klienti, kteří u bank využívají kupříkladu běžné účty, spořicí účty, pojištění, půjčky či hypotéky. Dále firemní klientela ať již právnické či fyzické osoby hledající produkty pro start svého podnikání či finanční prostředky pro investice. Může se taktéž jednat o privátní klienty, kteří u banky ukládají nemalé finanční prostředky. Jak je z výše uvedeného výčtu vidno, zákazníkem univerzální banky může být kdokoliv. Dle výsledku sociálního prostředí z PESTE analýzy vyplývá, že počet obyvatel České republiky se zvyšuje, čímž se také zvyšuje i počet potenciálních zákazníků univerzálních bank. Ze sledovaných bank měla v roce 2015 největší počet klientů Česká spořitelna a to v počtu 5 milionů, druhá největší banka v České republice ČSOB má 2,9 milionu a Komerční banka 1,6 milionu klientů. Skalková (2016) uvádí, že nové

banky jako jsou například Air Bank, mBank, Equa Bank, Fio Bank či Zuno Bank mají dohromady již dva miliony klientů. Tyto nové banky lákají potenciální klienty na vyšší úroky při spoření a rozšiřují své pobočky. Čísla za rok 2015 poukazují na přírůst více než 355 tisíc nových klientů. V době nízkých úrokových sazeb nabízejí vyšší úročení spořicíh účtů než tradiční banky. Zájem Čechů o nízkonákladové banky stále stoupá a to díky tomu, že tyto banky vstoupily na trh před několika lety s účty bez poplatků a výhodněji úročenými vklady.

Ve svém výzkumu Belás a Gabčová (2014) uvádí, že bankovní klienti vyžadují vyšší úroveň akceptace svých potřeb, individuální přístup, důvěru v personál banky, atraktivní prostředí v prostorách banky, on-line bankovníctví či ochota zaměstnanců. V oblasti nespokojenosti klientů hraje významnou roli výše bankovních poplatků.

4.2.4 Vertikální integrace

Bankovní odvětví je v ohledu integrace specifické. Nezabývá se prodejem výrobků, k nimž by bylo zapotřebí dodavatelů surovin či součástek, aby mohlo dojít k zpětné integraci a tedy ani nepotřebuje odběratele v podobě maloobchodů či velkoobchodů, jež by tyto výrobky prodávaly.

4.2.5 Vstupní bariéry

Vstupní bariéry jsou v bankovním odvětví značné, aby byla nově vzniklé bance udělena licence, musí disponovat základním kapitálem v minimální výši 500 milionů Kč, musí se jednat o akciovou společnost a musí splnit další podstatné náležitosti. Tato žádost musí být v písemné podobě a kromě nezbytných informací musí také obsahovat strategický záměr banky, obchodní plán, analýzu trhu, na kterém chce působit a jiné podklady podstatné pro správní řízení. Správní řízení trvá 6 měsíců a je posuzována způsobilost hlavních akcionářů z pohledu jejich finanční síly, odborné a morální způsobilosti osob navrhovaných do statutárních a řídicích orgánů banky. Mimo požadované minimální výši základního kapitálu a náročnému procesu získání licence, jsou zapotřebí investice do tvorby webových stránek, jež jsou v současné době pro banky velice podstatným zdrojem prezentace svých produktů a informací. Taktéž je zapotřebí investovat do budov v podobě poboček či centrál, investice do potřebných technologií a v neposlední řadě také investice do kvalifikovaných pracovníků.

4.2.6 Výstupní bariéry

Tak jako vstupní bariéry, tak i výstupní bariéry jsou v bankovním odvětví značné. Banky mají závazky vůči svým klientům, jelikož shromažďují jejich vklady, spoří jejich peněžní prostředky, zajišťují jejich pojištění či u firemních klientů poskytují finanční prostředky kupříkladu k investicím, přičemž tyto nemalé částky požaduje v budoucnosti zpět. Má tedy značné závazky vůči svým klientům a také ke svým zaměstnancům. Vystoupení některé z univerzálních bank z bankovního odvětví by

mohlo vést k oslabení finančního trhu, či k jeho destabilizaci, taktéž by mohla vzrůst nedůvěra k bankovnímu odvětví.

4.2.7 Tempo změn technologie

Změny technologií představují ve sledovaném odvětví hybnou sílu, která vede ke konkurenční výhodě. Za poslední léta se v bankovníctví objevila celá řada nových technologií, jež vedly ke konkurenční výhodě, která však ve většině případů byla ostatními konkurenty posléze následována. Jedná se o internetové bankovníctví, možnosti zřizování účtů, pojištění či jiných bankovních produktů a služeb online bez nutnosti navštěvovat pobočku, bezkontaktní platby, mobilní aplikace, smart-banking, vkladomaty, bankomaty. Taktéž inovace v oblasti ochrany proti kybernetickým útokům zažívá svůj rozvoj, vzhledem ke zvyšování těchto útoků.

4.2.8 Výrobní inovace

Po vstupu nových tzv. nízkonákladových bank do sledovaného odvětví, došlo ke změnám nabízených produktů. Tyto nové banky, jako je Air bank, Fio bank, Zuno bank, Equa bank přišly na trh s běžnými účty bez poplatků či se spořicími účty s vyšším úročením, čímž přiměly i tradiční banky ke změnám svých produktů. V současné době je novým trendem v bankovníctví produkt refinancování půjček či hypoték. Oblibě se tento produkt těší hlavně díky poklesu úroků z hypoték na své historické minimum, a proto klienti chtějí svoji hypotéku s vyšším úrokem refinancovat na nižší úrok. Refinancování půjčky představuje splacení původního úvěru u stávající banky úvěrem jiným a pokračování ve splácení, přičemž ve většině případů skýtají i možnost předčasného splacení bez sankcí.

4.2.9 Nároky na kapitál

Jak již bylo řečeno v bodě vstupní bariéry, jsou nároky na kapitál pro banky vysoké. Jedná se jak o počáteční výši základního kapitálu 500 milionu korun tak i o finanční nároky na zajištění chodu a fungování samotné banky.

4.2.10 Diferenciace výrobku

Bankovní produkty představují jednotlivé bankovní služby, ty mají nemateriální povahu. Banky se snaží držet krok s dobou a nabízejí rozmanité portfolio svých služeb, které neustále obměňují. Taktéž se ke svým produktům snaží přidat i jiné výhody, tak jako to dělá například Equa bank, která k refinancování klientům věnuje tablet zdarma. Běžný účet, firemní účet, spořicí účet, hypotéka, úvěr, pojištění, to jsou produkty, které se svojí podstatou a účelem neliší, ať je máte zřízeny u jakékoliv banky, a proto se je banky snaží odlišit vyšší poplatků a úroků. Jedná se tedy o podobné výrobky, co uspokojují tytéž potřeby.

4.3 Porterův model pěti hybných sil

4.3.1 Rivalita mezi stávajícími podniky

K 13. 3. 2016 působí dle seznamů České národní banky v České republice celkem 46 bank a zahraničních poboček bank. Jsou jimi:

Tab. 5 Počet bank v České republice k 13. 3. 2016 dle ČNB, 1. část

Název instituce nebo označení osoby
Air Bank a.s.
Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika
Bank of China (Hungary) Close Ltd. Prague branch, odštěpný závod
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka
BNP Paribas Fortis SA/NV, pobočka Česká republika
BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod
Citibank Europe plc, organizační složka
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha
Česká exportní banka, a.s.
Česká spořitelna, a.s.
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
Československá obchodní banka, a. s.
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka
Equa bank a.s.
ERB bank, a.s.
Expobank CZ a.s.
Fio banka, a.s.
GE Money Bank, a.s.
HSBC Bank plc - pobočka Praha
Hypoteční banka, a.s.
ING Bank N.V.
J & T BANKA, a.s.
Komerční banka, a.s.

Zdroj: ČNB, 2016c

Tab. 6 Počet bank v České republice k 13. 3. 2016 dle ČNB, 2. část

mBank S.A., organizační složka
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
Oberbank AG pobočka Česká republika
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika
PPF banka a.s.
PRIVAT BANK der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
Raiffeisenbank a.s.
Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod
Saxo Bank A/S, organizační složka
Sberbank CZ, a.s.
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited, Prague Branch
The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
Volksbank Löbau-Zittau eG, pobočka
Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB, a.s., pobočka Praha
Waldviertler Sparkasse Bank AG
Western Union International Bank GmbH, organizační složka
Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.
Wüstenrot hypoteční banka a.s.
ZUNO BANK AG, organizační složka

Zdroj: ČNB, 2016c

Jak již bylo řečeno v základních charakteristikách odvětví, třemi největšími bankami v České republice jsou:

1. Česká spořitelna
2. Československá obchodní banka
3. Komerční banka

Česká spořitelna disponuje nejvíce klienty a to až 5 milionů, což je zhruba polovina obyvatel České republiky, Československá obchodní banka spravuje své produkty 2,9 milionu klientům, Komerční banka je na svém třetím místě díky zhruba o polovinu nižšímu počtu klientů než má ČSOB a to 1,6 milionu klientů.

Tab. 7 Počty klientů bank v roce 2015

Banka	Počet klientů	Meziroční změna
Česká spořitelna	5 milionů	-4 %
ČSOB	2,9 milionu	-1 %
Komerční banka	1,6 milionu	+1,8 %
GE Money Bank	1 milion	nezveřejněno
mBank	534 tisíc	+9,9 %
Fio banka	480 tisíc	+33 %
Air Bank	343 tisíc	+42 %
UniCredit Bank	343 tisíc	+7,6 %
Zuno Bank	250 tisíc	+13 %
Equa bank	140 tisíc	+50 %
Sberbank	86 tisíc	+28,8 %

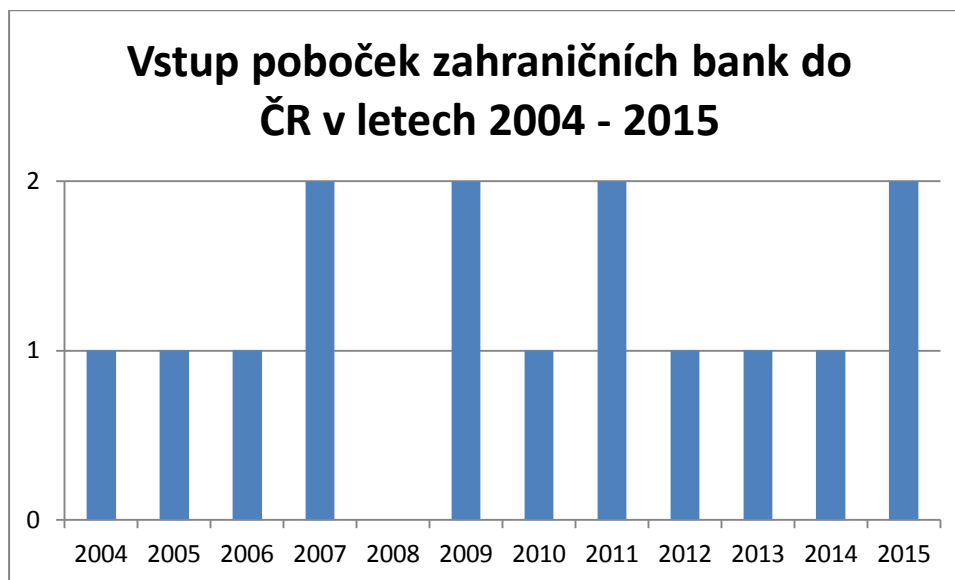
Zdroj: Hovorka, 2015

Bankovnímu trhu v České Republice stále dominují výše zmíněné 3 největší banky, které vytváří největší zisky daného sektoru, avšak nové banky se jim začínají rychle přibližovat. V současné době je konkurenční boj mezi stávajícími bankami velice patrný. V roce 2015 k obdobným závěrům v pohledu na rivalitu mezi bankami v České republice dospěla i studie Banks Industry Profile: Czech Republic. Banky se snaží získat co nejvíce klientů, popřípadě si své stávající klienty udržet. V rámci konkurenčního boje snižují své poplatky či je zcela ruší, zavádějí vedení účtů zdarma, výběry z bankomatů zdarma a v neposlední řadě se snaží na potenciální či své stávající zákazníky působit lákavými reklamami. Konkurenční boj je v současné době vygradovaný hlavně díky nově vzniklým bankám jako jsou Air Bank, Fio bank nebo Equa bank, což je patrné z výše uvedené tabulky. Tyto banky přebírají klienty ostatním bankám velice lákavými nabídkami. Fio bank měla na počátku roku 2015 meziroční změnu přírůstkem klientů + 33%, Air Bank +42% a Equa bank dokonce + 50%. Lze si taktéž povšimnout, že u dvou ze třech největších bank došlo dokonce k poklesu počtu klientů. České spořitelně ubylo o - 4% klientů a u ČSOB o -1 % klientů. Přesto však co se počtu klientů týče, zůstávají nejpočetnější. **T₆**

4.3.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Potenciálními konkurenty pro banky působící na českém bankovním trhu mohou být nově vzniklé banky či banky přicházející ze zahraničí. Bariéry vstupu pro potenciálně nově zakládané banky do tohoto odvětví jsou značné. Aby byla nově vzniklé bance udělena licence, musí disponovat základním kapitálem v minimální výši 500 milionů Kč, musí se jednat o akciovou společnost a musí splnit další podstatné náležitosti. O vstupních bariérách je více pojednáváno v 4. 2. 5. Dalšími významnými náklady spojenými se vstupem nové banky, by byly náklady spojené s budováním značky, zajištění prostorů, kvalifikovaného personálu, bezpečnost-

ních opatření a jiných nezbytných úkonů potřebných k otevření provozu. Možností je vstup pobočky zahraniční banky, jenž v rámci jednotné licence Evropské unie může začít působit na území České republiky, přičemž musí splnit oznamovací povinnosti.



Obr. 23 Vstup poboček zahraničních bank do ČR v letech 2004 - 2015
Zdroj: ČNB, 2015

Od vstupu České republiky v roce 2004 do Evropské unie přišla do ČR každoročně minimálně jedna pobočka zahraniční banky s výjimkou v roce 2008. Ke konci roku 2015 eviduje ČNB celkem 23 zahraničních poboček bank ze zemí EU, které působí v České republice. Poslední evidovanou příchozí pobočkou zahraniční banky v roce 2015 byla Bank of China Close Ltd. Prague branch. **T₇** Další možností vstupu nového konkurenta je rozšíření licence specializované banky, čímž by se stala přímým konkurentem univerzální banky. **T₈**

4.3.3 Smluvní síla kupujících

Univerzální banky dosahují svých výsledků prostřednictvím nabídky bankovních produktů a služeb a již díky tomuto samotnému faktu, mají klienti bank své významné postavení, protože jsou to právě oni, kdo vytváří bankovní zisky. Spokojený zákazník má pro banku velký význam, jelikož spokojený zákazník je také loajální a může na základě svých zkušeností banku doporučit dále. Při ztrátě klienta banka přijde nejen o profit, který díky němu získávala, ale také musí vynaložit další finanční prostředky, pro získání klienta nového.

Dle výzkumu Beláse a Gabčové (2014) bylo zjištěno, že klienti se mnohem častěji svěřují se svými negativními zkušenostmi s bankou, spokojení klienti počítají s využitím své stávající banky i v budoucnu. Podstatným zjištěním v této oblasti také bylo, že spokojení klienti jsou více odolnější vůči nabídkám ostatních bank.

Dvě ze tří největších bank a to Komerční banka a Česká spořitelna se dle statistik Helgi Analytics dostávají pod tlak Air Bank či Equa bank. Tyto menší banky získávají nejvíce klientů od největších bank. V roce 2013 k Air Bank přešlo 80% klientů a v roce 2014 se jednalo až o 85%. Zuno bank vykazuje téměř čtvrtinu zákazníků z České spořitelny, 17% z ČSOB a 15% z Komerční banky. (Moniová, 2015) **T₉** Původní banky byly nuceny se přizpůsobit taktickým tahům nových bank, aby neztrácely své klienty. Tyto nové banky musí mít na rozdíl od tradičních bank agresivnější marketing.

Výzkum Belase a Demjana (2014) poukazuje, že trend takzvaného „bankovního cestovního ruchu“ je velice častým jevem v českém bankovním sektoru. Tento pojem vyjadřuje přechod klientů z jedné banky do druhé, za lepšími cenami a kvalitou nabízených služeb.

Dle Sovové (2014) lidé dokáží lépe definovat své požadavky vůči bance. Klienti jsou mnohem aktivnější a nenechají se již odbýt, pokud jejich preference nejsou naplněny, jednoduše banku změni. Tak jako u jiných oborů, i v oboru bankovníctví si klienti vybírají služby dle ceny a kvality a pokud jsou nespokojeni, odchází jinam. Především nové banky v České republice evidují zvýšený příliv klientů od velkých tradičních bank. Dle statistik on-line banky Zuno přichází noví klienti z větších bank, jako jsou Česká spořitelna, Komerční banka nebo ČSOB, totéž zaznamenává i Equa bank. Většina klientů si zařídí přechod od staré banky do nové sama. Kodex mobility využívá pět až deset procent nových klientů a jako nejčastější důvod odchodu uvádějí zvyšující se poplatky, které v průměru mohou dosáhnout až 2 500 korun za rok, přičemž v nových bankách mají obdobné služby zdarma, anebo jen za velmi nízké poplatky. **T₁₀** Banky byly doposud zvyklé na "pohodlné" klienty, avšak v dnešní době již musí reagovat na vývoj na trhu podstatně rychleji. Klienti vyžadují kvalitní on-line a mobilní bankovníctví, vysokou úroveň call centra, snadný přístup k bance a rychlé vyřízení požadavků, a také že při komunikaci s bankou jsou pro klienty návštěvy poboček až na čtvrtém místě. Klienti upřednostňují webové stránky banky jako zdroj informací a důležitým komunikačním a informačním kanálem se staly i sociální sítě. **O₁₆**

Na základě výzkumu trendů v oblasti spokojenosti bankovních klientů od Belase, Cipovové a Demjana (2014) vyplývá, že významnými faktory pro spokojenost klientů bank jsou možnost elektronického bankovníctví, dostupnost pobočky, rozsáhlá síť bankomatů a etický přístup zaměstnanců. Naopak důvodem k nespokojenosti českým klientům byly vysoké ceny bankovních produktů, pomalé poskytování služeb a neosobní přístup.

Více než dvě pětiny českých bankovních klientů přemýšlí nad odchodem od své hlavní banky a další dvě pětiny tak již učinily. Každý zhruba pátý až šestý člověk o změně banky ani neuvažuje. Mezi hlavní důvodu ke změně jsou pro téměř dvě třetiny dotázaných vysoké poplatky za využívání účtu. Tři z deseti klientů bank uvádí jako důvod změny nízké úroky u spoření a pro každého šestého pak vysoké úroky u půjček. Dalšími důvody ke změně je neochota banky vyhovět požadavkům nebo špatný servis na pobočkách či po telefonu. Každý rok si stovky tisíc lidí otevřou na zkoušku účet v některé další bance. **T₁₁** Část z nich se vždy rozhodne změ-

nit banku úplně, přičemž průzkum naznačuje, že tento trend bude pokračovat i v tomto roce 2016. Taktéž pomocí průzkumu bylo zjištěno, že kdyby si dnes Češi znovu vybírali, u které banky si otevřou běžný účet, více než polovina by si vybrala některou z pěti nových. Jena čtvrtina by volila některou ze tří velkých bank. Změna současné banky je přitom velmi jednoduché díky kodexu mobility. Kodex mobility zajišťuje přechod z jedné banky do druhé i se všemi trvalými příkazy či inkasy k čemuž stačí jediná návštěva nové banky. Ta již účet převede a zařídí i zrušení účtu u staré banky, do které už klient nemusí vůbec chodit. Změnu banky by měl ještě o několik dní urychlit nový zákon o platebním styku, který už byl schválen vládou. Díky tomuto zákonu by se mohla změna banky zkrátit ze stávajících maximálně až 30 dní na nejvýše 12 dní. Některé české banky již dnes nabízí založení účtu on-line, a proto možnost převodu účtu ze staré banky do nové pomocí internetu by tak mohl být do budoucna krokem kupředu. (Buřínková, 2016a)

V případě, že se klient tradiční banky rozhodne odejít ke konkurenci, reagují na to tradiční banky snahou o udržení klienta nabídkou výhodnějších podmínek. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto ohledu velice silná. T₁₂

4.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Banky se musí řídit zákony České republiky a především podléhají dohledu České národní banky. Českou národní banku můžeme v tomto ohledu považovat za „dodavatele peněz“ jelikož je to právě ona, kdo smí vydávat bankovky a mince. Může být považována za „dodavatele povolení“ co banky smí či nesmí v rámci své činnosti provozovat. Z tohoto pohledu je ČNB velice významným „dodavatelem“ a jeho vyjednávací síla je velická. Banky ve většině případů bývají umístěny ve velkých budovách, což klade nároky na jejich spotřebu elektrické energie a vody. V rámci provozování svých činností taktéž v neposlední řadě využívají v hojné míře služeb telefonních operátorů a internetového připojení. Z pohledu bezpečnosti, jenž je v bance na jednom z prvních míst, je zapotřebí mít kvalitní bezpečnostní služby a v neposlední řadě trezory, bankomaty, bezpečnostní software a jiná bezpečnostní opatření jak cenných papírů, peněz či smluv ale také počítačových dat. Jak pro telefonní operátory, firmy poskytující bezpečnostní software či trezory tak i pro jiné dodavatele jsou banky seriózními a prestižními klienty.

4.3.5 Hrozba substitučních produktů

Hrozba substitučních produktů je v bankovním odvětví opravdu významná. V současné době banky nabízí totožné produkty lišící se kvalitou zákaznického servisu či ve výši poplatků. Velké tradiční banky se přizpůsobují taktikám novým, nízkonákladovým bankám v jejich konkurenčních krocích, jelikož ty je svým „přátelským“ přístupem ke klientům těmto tradičním bankám přebírají. K bankovním účtům s poplatkem se pro většinu klientů bank stal lákavým substitutem bankovní účet bez poplatků či ke spořicímu účtu s nízkým procentem úročení, spořicí účet s vyšším procentem úročení. Klienti bank si nyní mohou vybrat z pestré škály bankovních produktů, avšak které se z hlediska jejich účelu moc neliší a přechod

ke konkurenční bance v současné době není nijak náročný. Taktéž mimo působení univerzálních bank v bankovním odvětví působí banky specializované, jež se zaměřují například na hypotéky či spoření. Nemusí se avšak vždy jednat o nabídku bankovních produktů, lidé mohou místo půjčky u banky využít také půjčky od rodiny či přátel. V tomto ohledu jsou konkurencí univerzálním bankám v oblasti nabízení těchto produktů. **T₁₃**

4.4 Objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil

Pro objektivizaci Porterova modelu pěti hybných sil bude využita metoda navržená Keřkovským a Vykypělem (2002). Pro jednotlivé části Porterova modelu pěti hybných sil bude vytvořena tabulka, v níž budou jednotlivé faktory bodově ohodnoceny od 1 do 9.

Tab. 8 Objektivizace Porterova modelu – rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky 1 - nejnižší, 9 - nejvyšší	Odhady hodnotitele (rok 2016)
Počet konkurentů <i>Malý (1 bod), velký (9 bodů)</i>	8
Podobnost výrobků a služeb <i>Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	7
Intenzita strategického úsilí <i>Malá (1 bod), velká (9 bodů)</i>	8
Náklady odchodu z odvětví <i>Nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</i>	8
Tempo růstu odvětví <i>Nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</i>	7
Překážky bránící výstupu z odvětví <i>Nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</i>	8
Celkem bodů	46
Průměrná hodnota bodů	7,66

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 9 Objektivizace Porterova modelu – ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem 1 - nejnižší , 9 - nejvyšší	Odhady hodnotitele (rok 2016)
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	2
Přístup k distribučním kanálům <i>Obtížný (1 bod), snadný (9 bodů)</i>	6
Potřeba vlastnit při vstupu do daného odvětví speciální technologie <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	3
Přístup k pracovní síle <i>Obtížný (1 bod), snadný (9 bodů)</i>	6
Schopnost existujících konkurentů po vstupu nových zlepšovat služby <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	3
Loajalita zákazníků existujících konkurentů <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	7
Pravděpodobnost odvetného boje stávajících firem <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	3
Legislativní opatření <i>Vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i>	1
Celkem bodů	31
Průměrná hodnota bodů	3,88

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 10 Objektivizace Porterova modelu – smluvní síla kupujících

Smluvní síla kupujících 1 - nejnižší, 9 - nejvyšší	Odhady hodnotitele
Počet zákazníků <i>Nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)</i>	9
Význam produktu či služby pro zákazníka z hlediska jeho výdajů <i>Významný (1 bod), nevýznamný (9 bodů)</i>	4
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci <i>Vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i>	8
Cenová citlivost zákazníků <i>Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	7
Informovanost zákazníků <i>Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	7
Důležitost kvality produktu pro zákazníka <i>Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	3
Celkem bodů	38
Průměrná hodnota bodů	6,33

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 11 Objektivizace Porterova modelu – smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů 1 - nejnižší, 9 - nejvyšší	Odhady hodnotitele
Význam a počet dodavatelů <i>Vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i>	4
Hrozba vstupu dodavatelů do daného odvětví <i>Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	2
Množství substitučních produktů k dodavatelským produktům <i>Vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i>	4
Význam odběratelů z analyzovaného odvětví pro dodavatele <i>Vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i>	3
Celkem bodů	13
Průměrná hodnota bodů	3,25

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 12 Objektivizace Porterova modelu – hrozba substitučních produktů

Hrozba substitučních produktů 1 - nejnižší, 9 - nejvyšší	Odhady hodnotitele
Množství existujících substitutů na trhu <i>Malé (1 bod), velké (9 bodů)</i>	8
Pravděpodobný vývoj cen substitutů <i>Růst (1 bod), pokles (9 bodů)</i>	5
Vývoj vlastností substitutů v budoucnu <i>Zhorší se (1 bod), zlepší se (9 bodů)</i>	7
Hrozba nových substitutů v budoucnosti <i>Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	6
Celkem bodů	26
Průměrná hodnota bodů	6,5

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 13 Shrnutí výsledků objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil

Shrnutí výsledků konkurenčních sil	Vyhodnocení vlivu
Rivalita mezi stávajícími podniky	7,66
Potenciální konkurenti	3,88
Smluvní síla kupujících	6,33
Smluvní síla dodavatelů	3,25
Hrozba substitučních produktů	6,5

Zdroj: Vlastní práce

Na základě Objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil byly zjištěny vlivy jednotlivých konkurenčních faktorů. Největším vlivem s hodnotou 7,66 se projevuje rivalita mezi stávajícími podniky. Druhý největší vliv má smluvní síla kupujících a hrozba substitučních produktů.

4.5 Hybné změnotvorné síly

4.5.1 Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Dle šetření České bankovní asociace (2016) v listopadu roku 2015 zájem domácností o nové úvěry v objemu 37,6 mld. Kč stále trval, což bylo o třetinu více než v listopadu 2014. Největší zájem měly domácnosti o úvěry na bydlení, jejichž objem činil 26,4 mld. Kč, což představuje extrémně silný meziroční vzestup o 38 %. Občané považují domy a byty za velice dobrou spořicí i investiční alternativu při nízkém zhodnocení vkladů. Tyto nízké sazby s nejvyšší pravděpodobností budou přetrvávat i v roce 2016 avšak velký zájem o hypotéky v posledních měsících roku 2015 by mohl být ovlivněn i zavedením 21% DPH na pozemky se zavedenými inženýrskými sítěmi od ledna 2016. V listopadu roku 2015 podniky zažádaly o nové úvěry v objemu 52,1 mld. Kč. Je to o třetinu více než v listopadu 2014 a celkový objem úvěrů v podnikové sféře dosáhl ke konci listopadu 945,3 mld. Kč. Celoroční průměrný růst se bude pohybovat kolem 6 %. Toto procento odpovídá prognóze ČBA a představuje značné zrychlení ve srovnání s předchozím rokem. Také silný růst ekonomiky přináší vyšší objem úvěrovatelných projektů.

Ke konci ledna 2016 měly podniky u bank vypůjčené celkem 934,2 mld. Kč, což představuje o 6,3 % více než před rokem. Soukromé národní podniky měly dvě třetiny všech podnikových úvěrů, to je o 8,2 % více než před rokem. Soukromé firmy pod zahraniční kontrolou čerpaly celkem 28,9 % podnikových úvěrů a veřejné podniky 3,3 %. Ke konci ledna měly podniky u bank uloženo 886,3 mld. Kč, tedy o 12,6 % více než před rokem a růst vkladů je oproti růstu úvěrů dvojnásobný. **O₁₈** (Zamrazilová, 2016)

Na základě výše uvedených skutečností v rámci analýzy hybných změnotvorných sil i ze základních charakteristik odvětví v rámci posuzování růstu bankovního trhu lze zaznamenat růst odvětví bankovníctví a význam této hybné změnotvorné síly je významný.

4.5.2 Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Dle výše uvedené tabulky č. 4 klientů bank přibývá a to zejména novým nízkonákladovým bankám, jež hlásí přírůstky klientů. Fio bank měla na počátku roku 2015 meziroční změnu přírůstku klientů + 33%, Air Bank +42% a Equa bank dokonce + 50%. Taktéž počet obyvatel České republiky mírně narůstá dle obrázku č. 15 a to jak díky zvýšené porodnosti, tak díky příchodu zahraničních osob, kteří představují potenciální klienty bank v podobě nejrůznějších spoření, půjček či běžných účtů. Bankovní produkty slouží klientům ke spoření, nakládání s jejich finančními prostředky či k vypůjčení peněz a tento způsob využívání výrobku se nemění. Tato hybná změnotvorná síla je hodnocena jako střední.

4.5.3 Inovace produktu

V posledních letech dochází ke značným změnám v bankovním odvětví a to především díky vstupu nových nízkonákladových bank, jenž s sebou přinesly řadu nových a zvýhodněných produktů, jimž se postupně tradiční banky přizpůsobují. Na bankovním trhu se objevují nové produkty, jako je již výše zmiňované refinancování či u běžných produktů jsou měněny jejich podmínky.

Na úrokových lístcích největších bank se v únoru roku 2016 projevilo nové historické minimum úrokových sazeb hypoték na úrovni 2,02 %. Další vývoj v průběhu roku bude ovlivněn jednáním bankovní rady ČNB, jehož výsledky by měly bankám naznačit, jak dlouho budou mít k dispozici tyto levné zdroje, což může mít vliv na delší fixace. V únoru 2016 tyto nízké sazby přivedly do bank pro hypoteční úvěr celkem 7782 klientů o objemu 14,615 miliard korun, což je o 1870 klientů více než v lednu 2016. **O₁₇** Banky se pustily opět do konkurenčního boje a začaly měnit své úrokové sazby. Komerční banka snížila u nejčastěji poptávané hypotéky sazbu na 1,89 %. Česká spořitelna momentálně nabízí například hypotéku s tříletou fixací za 2,19 % a s pětiletou fixací za 1,99 %. ČSOB srazila úrokovou sazbu s fixací na tři a pět let na 1,89 %. UniCredit Bank od března snížila také své sazby u tříleté a pětileté fixace na 1,49 %. Taktéž mBank změnila sazbu u tříleté fixace na 1,99 % a u pětileté na 2,24 %. (Buřínková, 2016b)

Refinancování půjček se v současné době stalo významnou novinkou v oblasti bankovních produktů. V oblasti diferenciací produktu v základních charakteristikách odvětví je refinancování komentováno z pohledu možnosti odlišení bankovních produktů od konkurence, v jehož rámci Equa bank nabízí svým klientům tablet zdarma. V této oblasti inovace produktů je refinancování převratnou novinkou, u které kupříkladu Air bank navíc nabízí možnost mimořádných splátek bez poplatků i v době fixace, klienti mohou splácet všemi volnými penězi a neomezují klienty v počtu ani výši mimořádných splátek. Tento přístup je taktéž považován za určitý směr v inovacích, tedy v inovaci produktu v ohledu na přístup ke klientovi a snahu co nejvíce mu zpohodlnit využití bankovních produktů.

Produktové inovace lze považovat za významnou sílu hýbající bankovním odvětvím, jelikož díky změně nabízených produktů, mohou banky získat konkurenční výhodu.

4.5.4 Změny technologie

Banky za technologické projekty utratily o pětinu více, především se jedná o informační technologie a to v oblast mobilního a internetového bankovníctví. UniCredit do oblasti informačních technologií investuje desítky milionů korun ročně. V roce 2015 jejich investice vzrostly o 20% a to především díky většímu důrazu na digitální prodej. Taktéž poprvé za pět let v roce 2015 vzrostly náklady na vývoj technologií i České spořitelně a to především do IT projektů spojených s digitálními aplikacemi. ČSOB na investice do digitálních služeb vydala 600 milionů korun. Komerční banka investovala v oblasti IT do zajištění bezpečnosti dat. V součtu cel-

kové náklady velkých bank v roce 2015 v průměru vzrostly o více než 3%. (Bukovský, 2016) Vliv této hybné změnotvorné síly je považován taktéž za významný.

4.5.5 Nové formy marketingu

Získat nového zákazníka, udržet si jej a zajistit jeho spokojenost s bankovními produkty je cílem nejen pro bankovní marketingovou politiku, jedná se o důležitý prvek pro posílení bankovní pozice na trhu. Marketingová komunikace se zákazníkem se stala jedním z velice důležitých aspektů bankovního úspěchu, přičemž tento úspěch souvisí s flexibilitou bank a jejich schopností přizpůsobit se měnícím preferencím svých klientů, čímž může banka získat velkou konkurenční výhodu. V současné době můžeme prostřednictvím reklam v televizích či outdoorových reklam zpozorovat velké množství bankovních reklamních kampaní. Banky sice nabízejí široké portfolio služeb, ty se však v mnohém neliší od konkurence, jelikož užití bankovních produktů je obdobné, proto se banky ve svých reklamách zaměřují na budování značky a získání pozitivních asociací u klientů. V současné době se v rámci bankovních reklam můžeme setkat s postavami, jež reprezentují určitou banku, může se jednat kupříkladu u České spořitelny s rodinou Palečkových, u GE money bank s kocourem a jeho pánem, Zuno bank využívá skupinky postav, Fio bank známého českého baviče Jakuba Koháka či Air bank, jež se podařilo vhodně zvoleným sloganem „i banku můžete mít rádi“ a postavou „hamižného“ bankéře versus „férového“ bankéře oslovit své klienty. Banky využívají ke komunikaci se svými klienty i sociální sítě, například facebook či sponzorují různé události. Převážně díky vstupu nových bank do bankovního odvětví začaly banky reagovat prostřednictvím zvýšených investic do marketingu a budování své značky, pokud by některá v této oblasti tzv. „zaspala“ mohla by se připravit o svoji pozici na trhu.

V souvislosti se snahou budování značky a odlišení od konkurence lze očekávat posílení vlivu této hybné síly a tedy vliv této hybné změnotvorné síly je hodnocen jako vysoký.

4.5.6 Vstup nebo odchod velké společnosti

Na základě Porterovy analýzy pěti hybných sil a základních charakteristik odvětví byly zjištěny značné vstupní i výstupní bariéry do bankovního odvětví. Taktéž konkurentů se v tomto odvětví nachází již dosti. Jedna ze tří největších bank Česká spořitelna obsluhuje téměř polovinu českého obyvatelstva, ČSOB kolem 3 milionů obyvatel a Komerční banka 1,6 milionu. Avšak tyto banky musí neustále o svůj tržní podíl bojovat s novými bankami. Jejich odchodem by se uvolnil velký ziskový prostor. Na základě výše zjištěných údajů považuji pravděpodobnost vstupu velké banky či výstupu za méně pravděpodobný. Při výstupu velké banky by mohlo dojít k oslabení bankovního trhu a vyvolání nedůvěry v toto odvětví. Klienti bank by v takovémto případě mohly začít vybírat své vklady z obavy, že by o své finance přišli, což by mohlo mít neblahý vliv na ostatní bankovní subjekty. Vliv této hybné změnotvorné síly je velký.

4.5.7 Rozšíření technologického know-how

Banky využívají v hojné míře technologie a investují do vývoje nových nemalé částky. Díky novým technologiím či novému know-how se banky snaží odlišit od konkurence, jak bylo zjištěno v PESTE analýze v technologické části. Vlastnictví nové bankovní technologie může bance zajistit konkurenční výhodu, která je ve většině případů následována konkurenty. Vliv této hybné změnotvorné síly je značný.

4.5.8 Rostoucí globalizace odvětví

S globalizací se v tomto odvětví můžeme setkat v podobě účasti zahraničního kapitálu na základním kapitálu bank. Dle ČNB je v České republice 8 bank s převážně českou účastí na základním kapitálu, 13 bank s převážně zahraniční účastí na základním kapitálu ze zemí EU a 23 poboček zahraničních bank. Na základě těchto údajů je vidno, že zahraniční kapitál v českých bankách hraje nezanedbatelnou roli. Vliv této hybné změnotvorné síly je střední.

4.5.9 Změny v nákladech a efektivnosti

Změn v nákladech a efektivnosti lze docílit automatizací či jinými technologiemi, které mohou usnadnit práci zaměstnancům bank. Může se jednat i o samotné bankomaty, díky jejichž existenci nejsou zaměstnanci pokladen v bankách vytížení výdeji peněz. Taktéž se již začaly objevovat i vkladové bankomaty, sloužící k vkladu peněžních prostředků bez nutnosti návštěvy pobočky. Mimo bankomaty a vkladomaty existují i platbomaty. Platbomaty slouží k úhradě složenek či faktur pro klienty, kteří dávají přednost tomu způsobu úhrad, před internetovým bankovníctvím. Využití platbomatů je nejen nákladově výhodné pro samotnou banku, jelikož může mít k dispozici méně zaměstnanců zajišťující tyto práce, ale také pro samotné klienty. Ti by v případě, pokud nechtějí využít internetového bankovníctví, museli zaplatit přes sběrný box 20 Kč, avšak s využitím platbomatu jen 5 Kč. Tyto přístroje bance ušetří nejen mzdové náklady, ale také slouží jako výdělečný prvek. Vliv této hybné změnotvorné síly je hodnocen jako střední.

4.5.10 Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí

Hybnými silami odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí mohou být faktor, jež byly popsány v rámci PESTE analýzy. Z těchto výše popsaných faktorů by na bankovní odvětví měl největší vliv negativní změny ve vývoji české ekonomiky. V současné době dochází ke stále větší preferenci zdravého životního stylu, v jehož rámci se obyvatelé snaží starat o své zdraví. To se může odrážet i v požadavku na sociální odpovědnost firem ke zdravotnímu prostředí. Klienti bank můžou získat více sympatií k bance, co se bude prezentovat svým kladným postojem ke svému životnímu prostředí a snižovat tak dopady své činnosti například na ovzduší či množství spotřebovaného papíru.

Česká spořitelna (2016) se chystá spustit program “Chytré město”. Jedná se o zavádění “chytrých” technologií do městského života, což představuje ulehčení životnímu prostředí - zefektivnění svozu komunálního odpadu, zavádění mobilních aplikací sledujících vytíženost městských parkovišť. Může tedy dojít k výraznému zlepšení dopravního plánování ve městech, omezení provozu a přispění tak k celkovému zlepšení ovzduší ve městech. V rámci dalšího programu České spořitelny Program snižování spotřeb energií získávají jejich pobočky i budovy centrály pravidelně informace o spotřebách energií jako je voda, teplo, plyn a elektřina. Spotřebu elektřiny se také snaží snižovat díky nahrazení počítačů terminály v pobočkové síti. Vliv této hybné změnotvorné síly je malý.

V současné době se v eurozóně můžeme setkat s pojmem záporné úroky. Záporné úroky mají odradit finanční ústavy od ukládání svých přebytečných rezerv u centrálních bank daných zemí. Banky mají tyto přebytečné peněžní prostředky poskytnout domácnostem a podnikům v podobě levných úvěrů. V České Republice se o snížení úrokových sazeb pod nulu neuvažuje, avšak stát by se tak mohlo, pokud v případě dalšího snižování sazeb Evropské centrální banky. V takovém případě by se rozdíl mezi úroky v eurozóně a u nás značně zvýšil a investoři by se začali více zajímat o českou korunu, to by vyvolalo tlak na její posilování, avšak Česká národní banka využívá slabou měnu jako nástroj k rozhýbání ekonomiky, a tedy čím více negativní sazby v eurozóně, tím vyšší je pravděpodobnost snížení sazeb ČNB. (Petříček, 2016) T₁₄

Tab. 14 Shrnutí vlivu hybných změnotvorných sil

Hybné změnotvorné síly	Míra vlivu
Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví	vysoká
Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	střední
Inovace produktu	vysoká
Změny technologie	vysoká
Nové formy marketingu	vysoká
Vstup nebo odchod velké společnosti	vysoká
Rozšíření technologického know-how	vysoká
Rostoucí globalizace odvětví	střední
Změny v nákladech a efektivnosti	střední
Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí	nízká

Zdroj: Vlastní práce

Mezi největší hybné změnotvorné síly v odvětví bankovníctví patří změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, inovace produktu, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, změny technologie a rozšíření technologického know-how.

4.6 Zhodnocení atraktivity odvětví z pohledu univerzálních bank

Zhodnocení atraktivity odvětví bude provedeno dle matice hodnocení atraktivity odvětví ve zkratce IAE. K sestavení matice byla stanovena kritéria, jež vychází z předchozích analýz. Následně byly jednotlivým kritériím přiděleny váhy od 0 až po 1. Po přidělení vah byly každému kritériu uděleny body od 1 až po 5 dle atraktivity daného kritéria pro posuzované odvětví. Bod 1 vyjadřuje nejmenší atraktivitu a bod 5 nejvyšší atraktivitu, tedy posuzované odvětví je vzhledem k danému kritériu velice atraktivní. Jaké průměrné skóre je stanovena hodnota 3.

Tab. 15 Zhodnocení atraktivity bankovního odvětví, matice IAE

Kritérium atraktivity	Váha <0;1>	Atraktivita <1;5>	Vážené skóre
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	0,16	4	0,64
Tempo růstu odvětví	0,14	3	0,42
Ziskovost odvětví	0,14	4	0,56
Legislativa	0,12	2	0,24
Intenzita strategického úsilí	0,10	2	0,2
Vliv hybných změnotvorných sil	0,09	3	0,27
Počet konkurentů	0,08	2	0,16
Využívané technologie	0,07	2	0,14
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	0,06	3	0,18
Množství existujících substitutů na trhu	0,05	2	0,1
Hrozba vstupu dodavatelů do daného odvětví	0,03	3	0,09
Celkem	1	X	3

Zdroj: Vlastní práce

Po udělení vah jednotlivým kritériím a ohodnocení jejich atraktivity bylo vypočteno vážené skóre pro každé kritérium. Tato vážená skóre byla sečtena a výsledná hodnota činí 3. Při srovnání s teoretickým průměrem 3,00 se bankovní odvětví z pohledu univerzálních bank jeví jako průměrně atraktivní. Při hodnocení atraktivity odvětví velice záleží na úhlu pohledu. Jinak vidí samotné podniky v daném odvětví působící jeho atraktivitu a jinak na atraktivitu odvětví pohlíží firmy zvažující vstup do něj. Taktéž jiný pohled na atraktivitu odvětví mají velké dominantní firmy a jiný pohled mají menší.

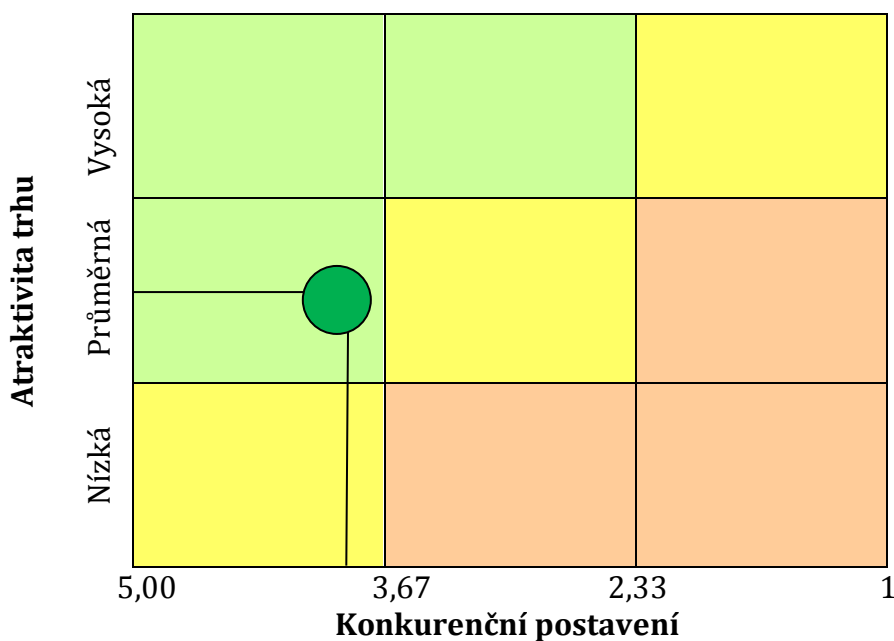
4.7 Matice GE

V rámci matice GE bude hodnocena atraktivita odvětví a konkurenční postavení z pohledu univerzálních bank. Atraktivita odvětví byla již zhodnocena v předcházející kapitole, a proto se nyní zaměříme na zhodnocení konkurenčního postavení. Stanovená kritéria hodnocení konkurenční pozice se vztahují k zjištění na základě předchozích analýz. Konkurenční postavení univerzálních bank bylo hodnoceno vůči ostatním bankám, jimiž jsou banky specializované, které ve svých specializovaných oborech mohou konkurovat bankám univerzálním, příkladem může být hypoteční banka, která se svými hypotečními produkty může ucházet o stejné klienty jako univerzální banka svojí nabídkou hypotečních produktů. Jednotlivým kritériím budou, tak jako při zhodnocení atraktivity, přiděleny váhy a body na stupnici 1 až 5. Následně bude zjištěno vážené skóre pro každý faktor, po jejich sečtení bude dosaženo výsledné hodnoty, jež bude vstupovat do určení pozice v rámci matice GE.

Tab. 16 Hodnocení konkurenční pozice

Kritérium hodnocení konkurenční pozice	Váha <0;1>	Body <1;5>	Vážené skóre
Finanční situace	0,13	5	0,65
Image	0,12	5	0,6
Propagace, reklama	0,11	4	0,44
Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	0,11	2	0,22
Úroveň managementu	0,11	5	0,55
Technický rozvoj	0,1	5	0,5
Aktivita a investice	0,09	3	0,27
Vyjednávací síla odběratelů	0,08	2	0,16
Výrobová diferenciac	0,06	2	0,12
Vyjednávací síla dodavatelů	0,05	3	0,15
Hrozba vstupu nových bank	0,04	3	0,12
Celkem	1	X	3,78

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 24 Matice GE
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě posouzení atraktivity odvětví a konkurenčního postavení univerzálních bank vůči bankám specializovaným bylo pomocí matice GE určeno pole se střední atraktivitou a silnou konkurenční pozicí. Při dosažení tohoto pole je dle Blažkové (2007) doporučeno výrazně investovat do vybraných segmentů, hledání atraktivních nových segmentů pro využití moci či určení hranice pro tržní podíl, kterého chce banka dosáhnout. Dle Doležala (2012) je v tomto poli vhodné se zaměřit na posílení odlišení od konkurence.

5 Diskuze a doporučení pro univerzální banky působící v odvětví bankovníctví

Doporučení pro univerzální banky působící v odvětví bankovníctví vychází z identifikovaných klíčových příležitostí a hrozeb, jež vyplývají z analýzy makrookolí, mikrookolí a matice GE, přičemž byl sestaven přehled klíčových příležitostí a hrozeb.

Tab. 17 Příležitosti vyplývající z provedených analýz

Příležitosti	
O 1	Vysoké vstupní bariéry
O 2	Růst domácí ekonomiky
O 3	Nízká míra inflace
O 4	Růst HDP
O 5	Růst zaměstnanosti – domácnosti mají více peněžních prostředků
O 6	Růst průměrné hrubé mzdy
O 7	Zvýšení počtu seniorů – konzervativní klienti
O 8	Zvýšení počtu dětí – možnosti zakládání nových spořicíh účtů
O 9	Nové formy ochrany proti kybernetickým útokům
O 10	Stále větší využívání internetu a mobilních aplikací ze stran klientů bank
O 11	Možnost využití bankovníctví napříč všemi kanály – Internet of Things
O 12	Investice do vývoje biometriky
O 13	Vstup myPOS do České Republiky
O 14	Nové možnosti plateb pomocí technologie HCE
O 15	Prostřednictvím sociální odpovědnosti působit na preference klientů
O 16	Preference klientů pro získání informací návštěva webových stránek či sociální sítě banky
O 17	Růst zájmu domácností o financování jejich bydlení
O 18	Růst zájmu podniků o úvěry

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18 Hrozby vyplývající z provedených analýz

Hrozby	
T₁	Možnost vstupu zahraniční banky na český bankovní trh prostřednictvím pobočky zahraniční banky v rámci jednotné licence
T₂	V případě důkladného neprověření platební schopnosti klienta a jeho následné neschopnosti splácet, možnost výpovědi úvěru ze strany klienta
T₃	Růst počtu cizinců v České Republice – motiv pro vstup zahraniční banky do České Republiky
T₄	Pokles počtu vysokoškolských studentů
T₅	Růst kybernetických útoků
T₆	Rivalita mezi stávajícími podniky
T₇	Každoroční příchod pobočky zahraniční banky
T₈	Rozšíření působnosti specializované banky na banku univerzální
T₉	Migrace klientů
T₁₀	Kodex mobility
T₁₁	Otevírání více účtů klienty u různých bank na vyzkoušení
T₁₂	Velká vyjednávací síla zákazníků
T₁₃	Hrozba substitutů
T₁₄	Možná budoucí hrozba záporných úroků

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah s klientem významně určuje finanční výkonnost bank a jejich konkurenceschopnost, a proto je pro banku velice důležité, budovat se svými klienty dlouhodobý vztah, který povede ke spokojenosti klientů. Spokojený zákazník má pro banku velký význam, jelikož spokojený zákazník je také loajální a může na základě svých zkušeností banku doporučit dále. Při ztrátě klienta banka přijde nejen o profit, který díky němu získávala, ale také musí vynaložit další finanční prostředky, pro získání klienta nového. Doporučuji univerzálním bankám zaměřit se na budování dlouhodobého vztahu se svými klienty, jelikož jsou to právě oni, kdo předurčují budoucnost banky a její finanční výkonnost. Spokojenost zákazníka by se měla stát stabilním cílem politiky řízení vztahu se zákazníkem na bankovním trhu. V rámci spokojenosti zákazníka hraje důležitou roli cena nabízených služeb a produktů, jedná se především o bankovní poplatky. Taktéž je důležitý pocit ocenění ze strany klienta, za to, že využívá služeb a produktů dané banky, je zapotřebí, aby cítil zájem ze strany zaměstnanců bank a jejich snahu klientovi vyhovět v jeho potřebách. Spokojenosti klienta lze docílit atraktivní nabídkou produktů, vyšších úrokových sazeb při spoření, nižších poplatků, rozšíření počtu bankomatů, rychlé obsluhy na pobočce, osobního přístupu zaměstnanců ke klientům na pobočkách, možnost internetového bankovníctví či mobilních aplikací.

Pro klienty bank je jednoduché svoji stávající banku změnit díky kodexu mobility. Tuto skutečnost podporuje také schválený nový zákon o platebním styku, který by měl podpořit rychlost změny bank z 30 dnů na pouhých 12. Pro banky

je v současné době podstatné klienty zaujmout nejen svými produkty, ale také nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu v podobě přístupu banky. Doporučení vychází z vytvoření pocitu příslušnosti klientů a vybudování si jejich loajality na základě péče a zájmu o ně samotné. Jako příklad banky, jež sleduje tuto strategii lze uvést kanadskou banku TD Canada Trust, jež se rozhodla poděkovat svým klientům za jejich věrnost a snaží se klientům dát vždy něco navíc. Tato banka využila informace získané od svých klientů a vytvořila mluvící bankomat, který klienty obdarovává. Vytipovala dvanáct klientů, kterým rozeslala dopis s 20 dolary, poděkováním za jejich věrnost a s pozvánkou na návštěvu banky za účelem konzultace. Když se tito klienti dostavili do dané pobočky, speciálně upravený bankomat na ně přátelsky zvolal, když klienti k bankomatu přistoupili, bankomat jim srdečně poděkoval za jejich loajalitu a sdělil jim, že jim za odměnu vydá dárek. Jednalo se kupříkladu o matku samoživitelku, které bankomat vydal šek na studijní stipendia její dvou dcer a lístky do Disney parku, starší paní jejíž dcera žije velice daleko, dostala letenky a šek, aby ji mohla navštívit. Všechna tato dojemná předání byla nahrána a zveřejněna na internetu, přičemž se toto video stalo virálním hitem týdne, za prvních deset dní získalo 7 milionů zhlédnutí a 70 tisíc sdílení na sociálních sítích. (Marketingsalesmedia, 2014) Tento krok vzbudil, nejen u klientů příslušné banky, ale také u ostatních lidí velice pozitivní emoce. Doporučovala bych tedy současným bankám vydat se tímto směrem, v situaci, kdy si klienti mohou vybrat z mnoha bank, nabídnout jim něco navíc, ve formě poděkování za jejich věrnost ať již formou takto velkého projektu, či jen dopisem s vyjádřením vděčnosti. Tyto formy propagace jsou založeny na vyvolání emocí, díky kterým si člověk danou skutečnost zapamatuje mnohem lépe a vybuduje si k dané bance vztah.

Vzhledem k danému faktu, že mezi hlavní důvody změny banky považují klienti příliš vysoké poplatky za využívání účtu nebo nízké úroky u spořicíh účtů. Česká ekonomika je ve fázi růstu, pozitivních očekávání, zvyšuje se průměrná mzda a roste zaměstnanost, tyto faktory vedou ke zvyšování jmění domácností, což povede ke spotřebě, nespotebovaná část jmění bude uspořena, tedy může se zvýšit zájem o spořicí účty, přičemž ve výhodě budou ty spořicí účty, jež budou mít vyšší procento zhodnocení. Doporučuji bankám, u kterých tyto poplatky stále patří k běžným účtům či nízké úroky u spořicíh účtů, aby se přizpůsobily trendu snižování poplatků a zvyšování úroků při spoření. V opačném případě mohou o klienty přijít.

Dalším krokem k udržení klientské věrnosti, či ke zvýšení svých stávajících klientů, může být pořádání kurzů finanční gramotnosti. Tento návrh směřuje k bezplatné službě, která v lidech vyvolává pocit závaznosti. V průběhu pořádání kurzů finanční gramotnosti by docházelo k budování vztahů s klienty. K účelům finančního vzdělávání by mohly sloužit pronajaté prostory konferenčních místností či sálů hotelů, popřípadě pokud samotná banka vlastní dostatečné prostory, pak je k tomuto účelu může také využít. V rámci tohoto vzdělávání by klientům mohla být i představena práce finančního poradce, bankéře nebo samotný chod bankovní pobočky.

Svým klientům se banka může přiblížit zintenzivněním komunikace na sociálních sítích, kupříkladu facebooku, kde může rychle předávat své informace a sledovat statistiky návštěvnosti své stránky a počet shlédnutých či sdílených příspěvků. Je zapotřebí zaujmout své „sledovatele“ a snažit se o největší sdílení svých příspěvků a stránek. K tomuto účelu by mohly sloužit pravidelné či nahodilé soutěže vyhlašované na facebookovém profilu dané banky. V současné době je v hojné míře využito chytrých mobilních telefonů či tabletů, proto by bylo vhodné vyhlášovat soutěže právě o nejnovější z těchto zařízení. Návrhem v této oblasti je položit „sledovatelům“ soutěžní otázku, která by soužila i pro účely banky, mohlo by se jednat například: Jaký z našich produktů vám nejvíce vyhovuje a naopak který ne? Jaké produkty/služby byste přivítali v naší nabídce? Banka by získala přímé reakce od svých klientů. Součástí by bylo obeznámení s pravidly soutěže, do kdy mohou klienti odpovídat a kdy bude vyhlášení výherce, jež dostane jednu z čerstvých novinek chytrých telefonů či tabletů.

Konkurenční výhodu univerzální bance také mohou přinést investice do vývoje nových technologií, jako je například rozvíjení smartbankingu, zavedení biometriky či možnosti využití nových technologií v rámci usnadnění placení. Tyto nové technologie by dané bance po určitou dobu přinesly konkurenční výhodu a náskok před jejími konkurenty. V současné době jsou v hojné míře k přístupu na internet využity právě mobilní telefony či tablety, a proto by bylo vhodné rozvíjet možnosti využití smartbanking. Smartbanking by mohl být využit podobným způsobem, jako je placení faktur či složenek pomocí platbomatů, tedy v případě chytrých mobilních telefonů či tabletů načtení v mobilní aplikaci banky QR kód z faktury či složenk a jeho převod na platební příkaz. Možným směrem v této oblasti je také využití Internet of Things, jež představuje využití bankovníctví napříč všemi kanály. Může se jednat o chytré hodinky, brýle, chytrou televizi, jež mohou sloužit přímo jako platební kanál či pomocí nich lze sledovat běžný účet. Internet of Things představuje široké možnosti využití, mimo jiné kupříkladu pro lepší obsluhu na pobočce, automatické identifikace vstupu, které umožní bance automaticky vyhodnotit, zdali se jedná o stávajícího nebo nového klienta anebo pro efektivnější správu front a obsluh. Biometrika v bankovníctví může být využita jako náhrada PINu nebo hesla ve formě otisk prstu při přihlášení do mobilních aplikací či bankomatu, další možností je ochrana zneužití kreditní karty s kontrolou otisku prstu. Své využití by v bankovníctví mohla nalézt i technologie HCE, ta umožňuje rádiový přenos dat na krátkou vzdálenost, pomocí této metody spolu elektronická zařízení mohou komunikovat. V neposlední řadě je pro banky podstatné bránit se kybernetickým útokům, jež mohou výrazně snižovat důvěryhodnost dané banky.

Taktéž zvyšování sociální odpovědnosti vede k pozitivním reakcím. Hlavní rizika pro zlepšení stavu životního prostředí představují rozvoj sídel, rozvoj silniční infrastruktury, nárůst silniční dopravy a s tím spojená zhoršená kvalita ovzduší. V této oblasti by bylo vhodné kupříkladu vybudování, rekonstrukce či rozšiřování parků ve městech. Tyto parky by mohly nést jméno dané banky a při vstupu do parku by přicházející mohly vítat vstupní branou. Taktéž by bylo vhodné, aby la-

vičky nesly logo či barvy banky, pro podporu zapamatování značky, či umístění v prostorách parku třídící odpadkové koše pro papír, plast, sklo a organický odpad.

Na základě výsledků matice GE, je doporučeno výrazně investovat do vybraných segmentů, hledání atraktivních nových segmentů pro využití moci, určení hranice pro tržní podíl, kterého chce banka dosáhnout a zaměřit se na posílení odlišení od konkurence. V rámci zvýšení porodnosti v České Republice se zde objevuje nový segment, na který by se banka u svých spořicích produktů mohla zaměřit. Jsou jimi novorozenci. Pro tento nový segment zákazníků by vhodným produktem za účelem odlišení se od tradičních produktů a konkurence, byl spořicí účet pro novorozence s přidanou hodnotou ve formě videa. Pro tento účel by banka mohla vytvořit v některých svých pobočkách místnost připomínající dětský pokoj, kde by rodiče novorozence při založení spořicího účtu nahráli s pomocí banky video, které by bylo dítěti předáno společně s přístupem k účtu v jeho 15, 18 či 20 letech v závislosti na délce spoření.

K dosažení cílů vyplývajících z matice GE může pomoci, mimo výše již uvedené, také budování a posilování značky, na základě které se daná banka svojí „značkou či dobrou pověstí“ odliší od svých konkurentů. Doporučuji i nadále investovat do marketingových kampaní a propagace, pro tyto účely byla navržena a ekonomicky zhodnocena celorepubliková propagační kampaň.

Celorepubliková měsíční propagační outdoorová kampaň zahrnuje celkem 110 ks reklamních ploch a je umístěna v 17 městech České republiky. Navrhované reklamní plochy by byly umístěny na frekventovaných místech, od čehož se následně odvíjí i jejich cena za měsíční pronájem. Počet navrhovaných reklamních ploch, jež se skládají z mediatypů double bigboard, bigboard, smartboard a billboard popisuje tabulka č. 19.

Tab. 19 Rozměr a počet vybraných reklamních ploch

Reklamní plocha	Rozměr	Počet ks
Billboard	510 x 240 cm	97
Bigboard	960 x 360 cm	8
Double bigboard	960 x 820 cm	3
Smartboard	600 x 300 cm	2

Zdroj: Plakátov.cz, 2016

Navrhované reklamní plochy pro celorepublikovou měsíční kampaň jsou rozmístěny na frekventovaných místech v 17 městech České republiky v počtu a druhu reklamních ploch dle tabulky č. 20

Tab. 20 Počty a druh ploch umístěných v jednotlivých městech

Město	Kategorie	Počet ploch
Praha	billboard	5 ks
	bigboard	4 ks
	smartboard	2 ks
	double bigboard	3 ks
Brno	bigboard	4 ks
	billboard	11 ks
Olomouc	billboard	5 ks
Přerov	billboard	5 ks
České Budějovice	billboard	5 ks
Hradec Králové	billboard	5 ks
Jihlava	billboard	5 ks
Karlovy Vary	billboard	5 ks
Liberec	billboard	5 ks
Olomouc	billboard	5 ks
Ostrava	billboard	5 ks
Pardubice	billboard	5 ks
Plzeň	billboard	5 ks
Ústí nad Labem	billboard	5 ks
Opava	billboard	5 ks
Zlín	billboard	5 ks
Znojmo	billboard	4 ks
Hradec Králové	billboard	4 ks
Prostějov	billboard	3 ks

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena jednotlivých druhů reklamních ploch za měsíc je uváděna v plných běžných cenách, tato cena obsahuje i výlep motivu. Existují ještě tzv. akční ceny reklamních ploch. Jedná se o plochy, které jsou neobsazeny a snížením ceny se je majitelé snaží obsadit, nejedná se tedy o běžné ceny reklamních ploch a z toho důvodu s nimi v cenové kalkulaci není počítáno.

Tab. 21 Cena za jeden kus vybrané reklamní plochy na měsíc bez DPH

Cena reklamních ploch	
Double bigboard	180 000 Kč
Bigboard	80 000 Kč
Smartboard	30 000 Kč
Billboard	11 000 Kč

Zdroj: Plakatov.cz, 2016

Tabulka č. 22 poskytuje cenové shrnutí výše uvedených návrhů na měsíční kampaň při využití 110 ks reklamních ploch v 17 městech České republiky. Celková cena s DPH činí 2 791 470 Kč.

Tab. 22 Shrnutí vybraných reklamních ploch a jejich cena celkem

Shrnutí reklamních ploch	
Celkem reklamních ploch:	110 ks
Počet měst:	17 měst
Cena bez DPH / měsíc	2 307 000 Kč
Cena s DPH / měsíc	2 791 470 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na reklamní plochy je zapotřebí vytisknout a vylepit motiv vybrané reklamy. Cena výlepu motivu je již zahrnuta v samotné ceně pronájmu reklamní plochy, ceny tisku na jednotlivé reklamní nosiče dle jejich rozměrů uvádí tabulka č. 23.

Tab. 23 Ceník tisku motivu

Ceník tisku motivu	
Billboard	500 Kč bez DPH
Bigboard	1 500 Kč bez DPH
Double bigboard	3 000 Kč bez DPH
Smartboard	1 200 Kč bez DPH

Zdroj: Astron.cz, ©2015

Cenu celkem za tisk motivů na výše uvedené plochy uvádí tabulka č. 24. Jedná se o částku s DPH za měsíc 86 999 Kč.

Tab. 24 Cena celkem za tisk motivů k vybraným reklamním plochám

Cena za tisk motivů		
Reklamní plocha	Počet	Cena celkem
Billboard	97	48 500 Kč
Bigboard	8	12 000 Kč
Smartboard	2	2 400 Kč
Double bigboard	3	9 000 Kč
Cena tisk bez DPH / měsíc		71 900 Kč
Cena tisk s DPH / měsíc		86 999 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uvedených kalkulací činí měsíční cena s DPH pro celorepublikovou outdoorovou propagační kampaň 2 878 469 Kč.

Tab. 25 Rekapitulace cen s DPH/měsíc za tisk a pronájem reklamních ploch

Rekapitulace cen s DPH / měsíc	
Tisk motivů	86 999 Kč
Pronájem reklamních ploch	2 791 470 Kč
Cena za reklamní kampaň celkem	2 878 469 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Makrookolí bylo zkoumáno prostřednictvím PESTE analýzy. V rámci této analýzy byly zkoumány následující faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. V rámci politického a legislativního prostředí se jako nejvýznamnějším jeví striktní legislativní opatření, které zároveň vytváří i podstatnou bariéru vstupu do zkoumaného bankovního odvětví, avšak tato bariéra chrání subjekty již působící v bankovním odvětví před potenciálními vstupujícími a z tohoto důvodu je taktéž brána jako příležitost. Zkoumání ekonomického prostředí prozradilo velice pozitivní vývoj ekonomiky v České republice. Shrnutí ekonomického prostředí poukazuje na rostoucí fázi české ekonomiky, zvyšující se HDP, růst průměrných hrubých mezd, nízkou míru inflace, úrokové sazby, které se pohybují na historicky nejnižších hodnotách, klesající nezaměstnanost, a tedy rostoucí zaměstnanost. Při posuzování sociálního prostředí byl zjištěn zvyšující se počet českého obyvatelstva, přičemž přibylo více dětí, ale také více seniorů. V případě přírůstku seniorů je tato skutečnost z pohledu bank vnímána jako příležitost, jelikož senioři se od aktivních klientů bank liší svojí konzervativností a nepřesouvají svá finanční aktiva z jedné banky do druhé. Taktéž zvýšená porodnost je brána jako příležitost k navržení nových bankovních produktů pro novorozence. Za negativní jev v rámci sociálního prostředí byl zjištěn snižující se počet studentů se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou a pokles počtu vysokoškolských studentů. Tento snižující počet je vnímán jako negativní, jelikož dochází ke snižování počtu kvalifikované práce, která by mohla být bankovním sektorem v budoucnu využita. Negativní skutečnosti se objevují i v technologickém prostředí, jsou jimi kybernetické útoky, které v roce 2014 byly příčinou až 95% všech neoprávněných čerpání z účtu, přičemž tyto útoky jsou ze stran hackerů neustále vylepšovány. Phishing či malware představovaly 78% všech útoků a zbytek byl tvořen útoky přes sociální sítě. Avšak navzdory této významné hrozbě, která ohrožuje bankovní důvěru a konta klientů, se objevují příležitosti v rámci nových velice vyspělých ochranných opatření, jež dokáží detekovat pokročilé kybernetické útoky. Novinkami, které mohou podpořit technický vývoj bankovního odvětví, jsou Internet of Things, biometrický podpis, elektronická výměna dat či myPOS. V ekologickém prostředí se pojednává o kvalitě ovzduší, emisích, nové státní politice životního prostředí České republiky nebo o rizicích pro životní prostředí. Tato část PESTE analýzy zde byla využita z důvodu možného navázání na tuto část v části doporučení, kde byla využita v rámci sociální odpovědnosti bank.

Mikrookolí bylo zkoumáno pomocí základních charakteristik odvětví, Porterova modelu pěti hybných sil, objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil a hybných změnotvorných sil. V základních charakteristikách odvětví byla například posuzována velikost a růst trhu, počet a velikost konkurentů, zákazníci, vstupní a výstupní bariéry, nároky na kapitál a jiné. V Porterově modelu pěti hybných sil byla zkoumána rivalita mezi stávajícími podniky, ohrožení ze strany nově vstupujících firem, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba sub-

stitučních produktů. Rivalita mezi stávajícími podniky je hodnocena jako významná. V České republice působí celkem 15 univerzálních bank, z nichž 3 jsou největší. Mimo tyto subjekty v tomto odvětví působí také banky specializované či jiné subjekty. Díky nedávnému vstupu nových tzv. nízkonákladových bank do bankovního odvětví byla tato rivalita vystupňována a boj o zákazníky je velice patrný. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je díky vysokým vstupním bariérám jak legislativních, tak finančních nižší, přičemž je připuštěn fakt, že by mohlo dojít ke vstupu některé pobočky zahraniční banky, či k rozšíření licence specializované banky. Smluvní síla kupujících stejně tak jako rivalita stávajících podniků je hodnocena jako významná. Díky kodexu mobility klienti mohou přecházet mezi bankami s minimálními náklady přechodu, doba přechodu by se měla ještě snížit díky novému zákonu o platebním styku. Univerzální banky dosahují svých výsledků prostřednictvím nabídky bankovních produktů a služeb a díky tomuto faktu, mají klienti bank své významné postavení, protože jsou to právě oni, kdo vytváří bankovní zisky. Spokojený zákazník má pro banku velký význam, jelikož spokojený zákazník je také loajální a může na základě svých zkušeností banku doporučit dále. Při ztrátě klienta banka přijde nejen o profit, který díky němu získávala, ale také musí vynaložit další finanční prostředky, pro získání klienta nového. Banky by měly reagovat podstatně rychleji na vývoj trhu. Banky pro své dodavatele představují seriózní a prestižní klienty, proto je vyjednávací síla dodavatelů považována za nižší. Hrozba substitučních produktů je v bankovním odvětví jak již sám název napovídá hrozbou. Banky nabízí takové produkty, jež se příliš neliší způsobem jejich užití. Možnost odlišení od konkurenčních produktů je ve kvalitě zákaznického servisu, ve výši poplatků či bonusu navíc, kupříkladu tabletu zdarma k danému produktu. K bankovním účtům s poplatkem se pro většinu klientů může stát lákavým substitutem bankovní účet bez poplatků či obdobně ke spořicímu účtu s nízkým procentem úročení spořicí účet s vyšším procentem úročení. Avšak může se také jednat i o nebankovní produkty, které mohou nahradit kupříkladu bankovní půjčku. Při zvyšování hrubých mezd a snižování nezaměstnanosti mají domácnosti více prostředků, které si mohou například v rodině, vypůjčovat mezi sebou.

V objektivizaci Porterova modelu pěti hybných sil byly stanoveny vlivy daných sil, jež působí ve sledovaném odvětví. Pomocí objektivizace byl zjištěn velký vliv rivality mezi stávajícími konkurenty, který získal 7,66 bodu z 9, vyjednávací síla kupujících, jež získala 6,33 bodů z 9 a hrozba substitučních produktů s 6,5 body.

Ve čtvrté analýze byly posuzovány hybné změnotvorné síly. Byly zkoumány změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání výrobku, inovace produktu, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, rozšíření technologického know-how, rostoucí globalizace odvětví, změny v nákladech a efektivnosti a hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí. Výstupem této analýzy je určení míry vlivu jednotlivých faktorů. Za faktory s vysokou mírou vlivu jsou považovány změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, inovace produktu, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti a rozšíření technologického know-how.

Po provedení analýz v makrookolí a mikrookolí mohla být posouzena atraktivita bankovního odvětví pomocí matice IAE. Posuzovanými kritérii byly kapitálová náročnost vstupu do odvětví, tempo růstu odvětví, ziskovost odvětví, legislativa, intenzita strategického úsilí, vliv hybných změnotvorných sil, počet konkurentů, využívané technologie, náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, množství existujících substitutů na trhu a hrozba vstupu dodavatelů do daného odvětví. Těmto kritériím byly přiděleny váhy z intervalu $<0;1>$ a následně body od $<1;5>$, čímž bylo pro každé kritérium vytvořeno vážené skóre. Dle matice IAE bankovní odvětví získalo vážené skóre 3. Při porovnání hodnotou 3, jež je stanovena jako průměrné skóre, je bankovní odvětví považováno z pohledu univerzálních bank za průměrně atraktivní. Hlavními faktory snižujícími atraktivitu sledovaného odvětví jsou kupříkladu intenzita strategického úsilí, počet konkurentů a nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci.

Na zhodnocení atraktivity bankovního odvětví z pohledu univerzálních bank navazuje sestavení matice GE. V rámci matice GE byla hodnocena konkurenční pozice univerzálních bank vůči bankám specializovaným. Tato konkurenční pozice získala 3,78 bodů z 5, čímž bylo v matici GE určeno pole doporučující výrazně investovat do vybraných segmentů, hledání nových atraktivních segmentů pro využití moci či zaměření se na posílení odlišení od konkurence.

Doporučení pro univerzální banky, jež působí v analyzovaném odvětví, vyplývají z výsledných klíčových příležitostí a hrozeb a z doporučení z matice GE. Doporučení se vztahují k několika oblastem, mezi něž patří budování dlouhodobého vztahu se svými klienty, který povede ke spokojenosti klientů, jelikož spokojený zákazník má pro banku velký význam. Předurčuje budoucnost banky a její finanční výkonnost. Takovýto zákazník je také loajální a může na základě svých zkušeností banku doporučit dále. Při ztrátě klienta banka přijde nejen o profit, který díky němu získávala, ale také musí vynaložit další finanční prostředky, pro získání klienta nového. Následné doporučení je určeno bankám, u kterých poplatky stále patří k běžným účtům či nízké úroky k účtům spořicí, aby se přizpůsobily trendu snižování poplatků a zvyšování úroků při spoření. V opačném případě mohou o klienty přijít. Pořádání kurzů finanční gramotnosti může být dalším krokem k udržení klientské věrnosti, či ke zvýšení svých stávajících klientů. Svým klientům se banka může přiblížit zintenzivněním komunikace na sociálních sítích, například prostřednictvím facebooku. K tomuto účelu by mohly sloužit pravidelné či nahodilé soutěže vyhlašované na facebookovém profilu dané banky. Mohlo by se jednat o takové druhy otázek, které by soužily pro účely banky, například: Jaký z našich produktů vám nejvíce vyhovuje a naopak který ne? Jaké produkty/služby byste přivítali v naší nabídce? Banka by získala přímé reakce od svých klientů, za což by jednoho vylosovaného klienta odměnila nejnovějším chytrým telefonem či tabletem. Konkurenční výhodu univerzální bance také mohou přinést investice do vývoje nových technologií, jako je například rozvíjení smartbankingu, zavedení biometriky či možnosti využití nových technologií v rámci usnadnění placení. Tyto nové technologie by dané bance po určitou dobu přinesly konkurenční výhodu a náskok před jejími konkurenty. Taktéž zvyšování sociální odpovědnosti vede

k pozitivním reakcím. V této oblasti by bylo vhodné kupříkladu vybudování, rekonstrukce či rozšiřování parků ve městech. Na základě výsledků matice GE, je doporučeno výrazně investovat do vybraných segmentů, hledání atraktivních nových segmentů pro využití moci, určení hranice pro tržní podíl a zaměřit se na posílení odlišení od konkurence. V rámci zvýšení porodnosti v České Republice se zde objevuje nový segment, na který by se banka u svých spořicíh produktů mohla zaměřit. Jsou jimi novorozenci. K dosažení cílů vyplývajících z matice GE může pomoci, mimo výše již uvedené, také budování a posilování značky, na základě které se daná banka svojí „značkou či dobrou pověstí“ odliší od svých konkurentů. Doporučuji i nadále investovat do marketingových kampaní a propagace. Pro tyto účely byla navržena a ekonomicky zhodnocena celorepubliková outdoorová kampaň, která zahrnuje celkem 110 ks reklamních ploch a je umístěna v 17 městech České Republiky. Navrhované reklamní plochy se skládají z double bigboardů, bigboardů, smartboardů a billboardů. Výsledná cena za měsíční pronájem vybraných reklamních ploch včetně výlepu motivů s DPH činí 2 791 470 Kč, cena za tisk motivů je 86 999 Kč a výsledná cena měsíční celorepublikové kampaně za tisk a pronájem reklamních ploch činí 2 878 469 Kč.

Autorka práce považuje za nezbytné podotknout, že i přes snahu o co největší přesnost a úplnost předkládaných informací, byly všechny výše uvedené analýzy prováděny ze subjektivního pohledu, avšak snaha o jejich objektivizaci se kupříkladu projevila využitím objektivizace Porterova modelu pěti hybných sil.

Teoretickým přínosem diplomové práce je ověření aplikovatelnosti metodických přístupů, které byly využity pro analýzy makrookolí a mikrookolí. Praktickým přínosem práce je komplexní analýza vnějšího prostředí bankovního odvětví, snaha o jeho detailní popis, posouzení atraktivity z pohledu univerzálních bank a v neposlední řadě návrhy doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti, jež mohou být inspirací pro subjekty působící ve zkoumaném odvětví.

Závěrem diplomové práce je nezbytné podotknout, že analyzované odvětví bankovníctví je natolik obsáhlé, že by bylo vhodným předmětem dalšího hlubšího zkoumání.

7 Literatura

- AMBROSINI, V. -- JOHNSON, G. -- SCHOLLES, K. *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. 1. vyd. Harlow: Prentice Hall, 1998. 284 s. Exploring strategic management. ISBN 0-13-570680-7.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, OLDŘICH ŠULEŘ A PAVOL KOŠŤAN. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. :. ISBN 80-251-0396-x.
- BOWMAN, CLIFF. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- ČERNÍKOVÁ, R.: *Key movement forces in the dairy industry in the czech republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 3, pp. 87-96
- DAFT, RICHARD L. *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, c2014, xxix, 767 s. ISBN 978-1-285-86198-2.
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, JAMES H, JAMES L GIBSON A JOHN M IVANCEVICH. *Management*. První vydání. Praha: Grada, 1997, 821 stran. ISBN 80-7169-422-3.
- DOLEŽAL, JAN, PAVEL MÁCHAL A BRANISLAV LACKO. *Projektový management podle IPMA: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DUDA, J., KŘÍŽOVÁ, P. *Analýza oborového prostředí odvětví výroby průmyslových krmiv*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2010. sv. LVIII, č. 6, s. 103--109. ISSN 1211-8516.
- DVOŘÁČEK, JIŘÍ A PETER SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, JIŘÍ. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- GAMBLE, JOHN, ARTHUR A THOMPSON. *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011, xxxi, 557 s. ISBN 978-0-07-122081-1.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, BRECHTA, BOHUMIL. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, RADEK DUBEC, DAVID ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HEJMALOVÁ, H., ŠPERKOVÁ, R. *Assessment of attractiveness of the wine-production industry in the Czech Republic*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2011. sv. LIX, č. 2, s. 89--98. ISSN 1211-8516.
- JOHNSON, GERRY, SHOLES, KEVAN. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV, VYKYPĚL, OLDŘICH. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, PHILIP, KELLER, KEVIN LANE. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOURDI, JEREMY. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. ISBN 80-86851-50-8.
- MOLNÁR, ZDENĚK. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- PETRJÁNOŠOVÁ, BOŽENA. *Bankovní management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 146 s. ISBN 80-210-1471-7.
- POLOUČEK, STANISLAV. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvi, 480 s. ISBN 978-80-7400-491-9.

- POLIDAR, VOJTĚCH. *Management bank a bankovních obchodů*. 2.vyd. /. Praha: Ekopress, 1999, 450 s. ISBN 80-86119-11-4.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. PRAHA: VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK, ERBES, JIŘÍ. *Management I*. 2. vyd. /. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- PŮLPÁNOVÁ, STANISLAVA. *Komerční bankovníctví v České republice*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 338 s. ISBN 978-80-245-1180-1.
- REVENDA, ZBYNĚK. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012, 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA, BUCHTA, KAREL. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. :. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠPAČKOVÁ, L., ŽUFAN, P. *Intensity of rivalry in Czech furniture production industry*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2012. sv. 60, č. 2, s. 421--428. ISSN 1211-8516
- TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P.: *Analysis of attractiveness of the wine-production industry in the Czech Republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 3, pp. 135-142
- THOMPSON, JOHN L, MARTIN, FRANK. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005, XXX, 873 S. ISBN 1-84480-083-0.
- TICHÁ, IVANA , HRON, JAN. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TYLL, LADISLAV. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, JAROMÍR. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, HEINZ, KOONTZ, HAROLD. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje

Atlas Česka: Politický systém ČR [online]. ©2007-2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.atlasceska.cz/ceska-republika/cr/politicky-system/>

Astron.cz: Velkoformátový tisk [online]. ©2015 [cit. 2016-03-027]. Dostupné z: <http://astron.cz/produkty/velkoformatovy-tisk/>

Banks Industry Profile: Czech Republic. Banks Industry Profile: Czech Republic [online]. 2015, 2015, 1-32 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=13&hid=4205>

Bankovní gramotnost: Historie bankovníctví [online]. 2014 [cit. 2016-04-1]. Dostupné z: http://www.bankovniagramotnost.cz/gramotnost_vstup-do-banky_historie

Bankovnictvi.cz: Cisco uvádí bezpečnostní „sonar“ [online]. 26.11.2015a [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.bankovnictvionline.cz/aktuality/cisco-uvadi-bezpecnostni-sonar>

Bankovnictvi.cz: CCV Informační systémy získalo certifikaci ISO 27001 pro EDI [online]. 20.8.2015b [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.bankovnictvionline.cz/aktuality/ccv-informacni-systemy-ziskalo-certifikaci-iso-27001-pro-edi>

Bankovnictvi.cz: iPay International SA umožňuje přijímat platby kartou s novým "myPOS balíčkem" [online]. 28.5.2015c [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.bankovnictvionline.cz/neprehlednete/ipay-international-sa-umoznuje-prijimat-platby-kartou-s-novym-mypos-balickem>

BELÁS, JAROSLAV, LENKA GABČOVÁ. *Reasons for satisfaction and dissatisfaction of bank customers. study from slovakia and the czech republic*. International Journal of Entrepreneurial Knowledge [online]. 2014, 2(1), 4-13 [cit. 2016-05-02]. DOI: 10.15759/ijek/2014/v2i1/53759. ISSN 23362952. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=43&hid=4205>

BELAS, JAROSLAV, EVA CIPOVOVA A VALER DEMJAN. *Current Trends in Area of Satisfaction of Bank Clients in the Czech Republic and Slovakia. Transformation in Business* [online]. 2014, 13(3), 219-234 [cit. 2016-05-02]. ISSN 16484460. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=23&sid=c8b59bdc-9f89->

485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&hid=4205&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=eoh&AN=1508178

BELAS, Jaroslav, Valer DEMJAN. *Bank Customers Satisfaction: Case Studies from Czech Republic*. Actual Problems of Economics [online]. 2014, 162(12), 315-323 [cit. 2016-05-02]. ISSN 19936788. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1661107024?accountid=28016>

BUKOVSKÝ, Jaroslav. *Bankám rostou IT výdaje, za technologické projekty utratily o pětinu více* [online]. 10.3. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/bankam-rostou-it-vydaje-za-technologicke-projekty-utratily-o-petinu-vice-1278291>

BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Dvě třetiny Čechů uvažují o změně banky, letos by to mohlo jít ještě rychleji* [online]. 15.3.2016a [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/397295-dve-tretiny-cechu-uvazuji-o-zmene-banky-letos-by-to-mohlo-jit-jeste-rychleji.html>

BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Rekordní úroková sazba hypoték byla opět pokořena* [online]. 16.3.2016b [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/397736-rekordni-urokova-sazba-hypotek-byla-opet-pokorena.html>

Country Reports - Czech Republic. Czech Republic Country Monitor [online]. 2016, 1-15 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=27&hid=4205>

CHOCHOLÁKOVÁ, Anna, Lenka GABČOVÁ, Jaroslav BELÁS, Juraj SIPKO. *Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. a case study from the czech republic*. Economics [online]. 2015, 8(3), 82-94 [cit. 2016-05-02]. DOI: 10.14254/2071-789X.2015/8-3/6. ISSN 2071789X. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=17&hid=4205>

Česká spořitelna: Podporujeme chytrá řešení [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=z elena_bank

Česká bankovní asociace: Komentář k novým datům z bankovní statistiky [online]. 4.1.2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/cs/komentar-k-novym-datum-z-bankovni-statistiky-2>

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Koncentrace a ziskovost na bankovním trhu české republiky*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]. 2015, 22(35), 30-41 [cit. 2016-05-02]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8b59bdc-9f89-485b-a9c2-1635d265600b%40sessionmgr4003&vid=57&hid=4205>

ČNB: *Banky a pobočky zahraničních bank dle vlastnictví stav ke dni 31.12.2015* [online]. 31.12.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=31.12.2015&p_hie=HU&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=2#BANKY_POB_ZAHR_BANK_H1

ČNB. *Databáze časových řad ARAD: Pasiva bank* [online]. ©2003-2016a [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=13262&p_strid=AABAB&p_lang=CS

ČNB. : *Zpráva o finanční stabilitě 2014/2015* [online]. ©2003-2016b [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravavy_fs/fs_2014-2015/fs_2014-2015_financni_sektor.pdf

ČNB: *Licencování* [online]. ©2003-2016ac [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/u_verove_instituce/licencovani.html

ČNB: *Dohled nad úvěrovými institucemi* [online]. ©2003-2016bd [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/u_verove_instituce/

ČNB: *Informační povinnosti subjektů finančního trhu vůči České národní bance* [online]. ©2003-2016ce [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/informacni_povinnosti/

ČNB: *Aktuální prognóza ČNB: prognóza inflace na horizontu měnové politiky* [online]. 4.2.2016a [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#inflace

ČNB: *Aktuální prognóza ČNB: Prognóza úrokových sazeb* [online]. 4.2.2016b [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#PRIBOR

ČNB: *Banky a pobočky zahraničních bank k 13.03.2016* [online]. 13.3.2016c [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB33.SUBJECTS_COUNTS_DETAIL?p_lang=cz&p_DATUM=13.03.2016&p_ses_idx=1

ČSÚ: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2016a [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ: *Mzdy a náklady práce* [online]. 2016b [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČSÚ: *Počet cizinců* [online]. 2016c [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu#cr

ČSÚ: *Jednoletá věková struktura* [online]. 2016d [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&zo=N&pvo=DEMD001&katalog=30845&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&verze=-1&c=v3~2_RP2014MP12DP31&str=v4&rouska=true&clsp=null

ČSÚ: *Česká republika od roku 1989 v číslech: Trh práce* [online]. 2015a [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#05>

ČSÚ: *Vývoj obyvatelstva České republiky 2014* [online]. 2015b [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2014>

ČSÚ: *Porodnost* [online]. 2015c [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2014>

ČSÚ: *Vzdělání a kultura* [online]. 2015d [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#12>

DOLEŽAL, Pavel. *Bankovníctví: Jak dál s naší produktovou zoo? Je čas na integraci a smysluplné inovace* [online]. 20.10.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.bankovnictvionline.cz/banky-finance/jak-dal-s-nasi-produktovou-zoo-je-cas-na-integraci-smysluplne-inovace>

Equabank.cz. : Účetní závěrka 2014 Equa bank a.s. [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/download/equa-bank-vz2014.pdf>

Gemoney.cz. : Konsolidovaná výroční zpráva 2014 GE Money Bank a.s. [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/vz_2014.pdf

HOLÝ, Dalibor. *ČSÚ: Vývoj na trhu práce ve 3. čtvrtletí 2015* [online]. 4.12.2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568707/cpmz120415_analyza.pdf/d4a78a0d-3cbe-4296-90fc-495112804658?version=1.0

HOLÝ, Dalibor. *ČSÚ: Komentář k vývoji na trhu práce 4. čtvrtletí 2015* [online]. 11.3.2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.pdf/17d0b480-6652-44e4-adb6-bad782ab0eb4?version=1.0

HOVORKA, Jiří. *Aktuálně.cz: Jak velké jsou banky v Česku? Nový žebříček klientů i vkladů* [online]. 20.5.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/>

Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Air Bank a.s. [online]. 2015a [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/ab%20annual%20report%202014.pdf>

Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Česká spořitelna [online]. 2015b [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/c.%20sporitelna%2014%20b%201171.pdf>

Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Československá obchodní banka a.s. [online]. 2015c [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/document.pdf>

Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Expobank a.s. [online]. 2015d [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/vyroni%20zprava%20expobank%20%20cz%202014.pdf>

Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 ERB bank, a.s. [online]. 2015e [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/vyrocní-zprava-2014-cz.pdf>

- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Fio Bank a.s.* [online]. [cit. 2016-03-01]. 2015f
Dostupné z:
file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/fbn_vyrocní_zprava_2014_
podepsana.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Komerční banka a.s.* [online]. 2015g [cit. 2016-05-05].
Dostupné z: file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/kb%20b%201360.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Raiffeisenbank a.s.* [online]. 2015h [cit. 2016-03-01].
Dostupné z: fi-
le:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/raiffeisen%20bank%20b%
202051.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Sberbank CZ a.s.* [online]. 2015ch [cit. 2016-03-01].
Dostupné z: file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/sberbank%20b%
204353.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 UniCredit bank Czech Republic and Slovakia a.s.* [online]. [cit. 2016-03-01]. 2015i
Dostupné z:
file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/unicredit%20bank%20b%203608.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 Waldviertler Sparkasse Bank AG a.s.* [online]. 2015j [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:
file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/zaverka+vyrokbdo_2014_
rejstrik_cz.pdf
- Justice.cz. : Účetní závěrka 2014 ZUNO BANK AG, organizační složka a.s.* [online]. 2015k [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:
file:///C:/Users/TEMP.AD.004/Downloads/zprava_auditora_a_ucetni_zaverka_
za_rok_2014.pdf
- KOUDELA, Jan. *Bankovníctví: Biometrický podpis? V moderní bance naprostá nutnost* [online]. 15.9.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z:
<http://www.bankovnictvionline.cz/banky-finance/biometricky-podpis-v-moderni-bance-naprosta-nutnost>
- Marketingsalesmedia: Nejlepší bankomat na světě rozdává dárky a ještě Vám poděkuje* [online]. 2014 [cit. 2016-04-1]. Dostupné z:
http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/marketing/nejlepsi-bankomat-na-svete-rozdava-darkey-a-jeste-vam-podekuje_314549.html

MONIOVÁ, Eva. *Nové banky ukusují čím dál větší kus koláče, mají už 1,6 milionu klientů* [online]. 17.1. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/male-banky-rostou-rychleji-nez-ty-velke-fc5-/ekonomika.aspx?c=A150115_2131218_ekonomika_nio

Ministerstvo financí ČR: Makroekonomická predikce leden 2016 [online]. 29.1.2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Ministerstvo životního prostředí: Ochrana ovzduší [online]. © 2008–2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/ovzdusi>

Novinky.cz: Počet obyvatel ČR se snížil, lidé více umírali [online]. 12.6.2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/372145-pocet-obyvatel-cr-se-snizil-lide-vice-umirali.html>

PETŘÍČEK, Martin. *IDnes.cz: Budeme platit bankám? Kdysi nevídané záporné úroky jsou dnes běžné* [online]. 2016 [cit. 2016-03-027]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zaporne-urokove-sazby-0bd-/eko-zahranicni.aspx?c=A160319_2233518_eko-zahranicni_hro

Plakátov.cz [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://plakatov.cz/>

Sbírka zákonů č. 253/2013: Vyhláška 253 kterou se stanoví podmínky tvorby povinných minimálních rezerv [online]. 2013 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vyhlasky/vyhlaska_253_2013.pdf

SKALKOVÁ, Olga. *Nové banky mají dva miliony klientů. Lákají na vyšší úroky při spoření a rozšiřují pobočky* [online]. 19.1.2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65106460-nove-banky-2-miliony-klientu>

SOVOVÁ, Eva. *IDnes.cz: Bankovníctví zažívá přerod. Klienti si již nenechají vše líbit* [online]. 12.8.2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/procmeni-lide-banky-0qj-/bank.aspx?c=A140811_130608_bank_sov

SOVOVÁ, Eva. *IDnes.cz: Novinky 2016: trhem zatřese zákon o úvěrech pro spotřebitele* [online]. 2015 [cit. 2016-02-024]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/novinky-2016-novela-zakona-o-spotrebitelskych-uverech-pce-/pujcky.aspx?c=A151221_140324_pujcky_sov

Státní politika životního prostředí České republiky 2012 - 2020: SPŽP [online]. Ministerstvo životního prostředí, 2012a [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi/\\$FILE/OEDN-statni_politika_zp-20130110.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi/$FILE/OEDN-statni_politika_zp-20130110.pdf)

Státní politika životního prostředí České republiky 2012 - 2020: Současný stav životního prostředí v ČR a jeho předpokládaný vývoj do roku 2020 [online]. Ministerstvo životního prostředí, 2012b [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi/\\$FILE/OEDN-statni_politika_zp-20130110.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi/$FILE/OEDN-statni_politika_zp-20130110.pdf)

SVOBODA, Jakub. *Novinky.cz: Banky bijí na poplach, útoků na účty přibývá* [online]. 18.1.2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/internet-a-pc/bezpecnost/359035-banky-biji-na-poplach-utoku-na-ucty-pribyva.html>

Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách [online]. ©2015 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=Z~C3~A1kon~20~C4~8D.~2021~2F1992~20Sb.~2C~20o~20bank~C3~A1ch&nr=21~2F1992&rp=15#seznam>

ZAMRAZILOVÁ, Eva. *Komentář ČBA k datům z bankovní statistiky za leden 2016* [online]. 1.3.2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: https://www.czech-ba.cz/sites/default/files/databank_cba_uvery_a_vklady_leden_2016_1.pdf

Živě.cz: Placení technologií HCE zavede přes 30 bank [online]. 27.2.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/zpravy-z-firem/placeni-technologie-hce-zavede-pres-30-bank/sc-5-a-177340/default.aspx>

Zpráva o životním prostředí České republiky 2014: Ovzduší a klima [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2015 [cit. 2016-03-26]. ISSN 978-80-85087-38-3. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_o_stavu_zivotniho_prostredi_publicace/\\$FILE/SOPSZP-ZPRAVA_ZPCR_2014-20160201.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_o_stavu_zivotniho_prostredi_publicace/$FILE/SOPSZP-ZPRAVA_ZPCR_2014-20160201.pdf)

Zpráva o inflaci IV/2015: Shrnutí [online]. Praha: Česká národní banka, 2015 [cit. 2016-03-27]. ISSN 1804-2457. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_IV/download/zoi_IV_2015.pdf

Přílohy

A Podrobný přehled vybraných reklamních ploch

Označení plochy	Město	Rozměr v cm	Kategorie	Cena za pronájem RP bez DPH / měsíc
Nabídka obsahuje celkem 110 reklamních ploch				
1	Brno	820x300	bigboard	80 000 Kč
2	Brno	820x300	bigboard	80 000 Kč
3	Brno	820x300	bigboard	80 000 Kč
4	Brno	820x300	bigboard	80 000 Kč
5	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
6	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
7	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
8	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
9	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
10	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
11	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
12	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
13	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
14	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
15	Brno	510x240	billboard	11 000 Kč
16	Znojmo	510x240	billboard	11 000 Kč
17	Znojmo	510x240	billboard	11 000 Kč
18	Znojmo	510x240	billboard	11 000 Kč
19	Znojmo	510x240	billboard	11 000 Kč
20	Znojmo	510x240	billboard	11 000 Kč
21	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
22	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
23	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
24	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
25	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
26	Prostějov	510x240	billboard	11 000 Kč
27	Prostějov	510x240	billboard	11 000 Kč
28	Prostějov	510x240	billboard	11 000 Kč
29	Přerov	510x240	billboard	11 000 Kč
30	Přerov	510x240	billboard	11 000 Kč
31	Přerov	510x240	billboard	11 000 Kč
32	Přerov	510x240	billboard	11 000 Kč
33	Přerov	510x240	billboard	11 000 Kč
34	České Budějovice	510x240	billboard	11 000 Kč
35	České Budějovice	510x240	billboard	11 000 Kč
36	České Budějovice	510x240	billboard	11 000 Kč
37	České Budějovice	510x240	billboard	11 000 Kč
38	České Budějovice	510x240	billboard	11 000 Kč
39	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč

40	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
41	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
42	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
43	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
44	Jihlava	510x240	billboard	11 000 Kč
45	Jihlava	510x240	billboard	11 000 Kč
46	Jihlava	510x240	billboard	11 000 Kč
47	Jihlava	510x240	billboard	11 000 Kč
48	Jihlava	510x240	billboard	11 000 Kč
49	Karlovy Vary	510x240	billboard	11 000 Kč
50	Karlovy Vary	510x240	billboard	11 000 Kč
51	Karlovy Vary	510x240	billboard	11 000 Kč
52	Karlovy Vary	510x240	billboard	11 000 Kč
53	Karlovy Vary	510x240	billboard	11 000 Kč
54	Liberec	510x240	billboard	11 000 Kč
55	Liberec	510x240	billboard	11 000 Kč
56	Liberec	510x240	billboard	11 000 Kč
57	Liberec	510x240	billboard	11 000 Kč
58	Liberec	510x240	billboard	11 000 Kč
59	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
60	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
61	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
62	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
63	Olomouc	510x240	billboard	11 000 Kč
64	Ostrava	510x240	billboard	11 000 Kč
65	Ostrava	510x240	billboard	11 000 Kč
66	Ostrava	510x240	billboard	11 000 Kč
67	Ostrava	510x240	billboard	11 000 Kč
68	Ostrava	510x240	billboard	11 000 Kč
69	Pardubice	510x240	billboard	11 000 Kč
70	Pardubice	510x240	billboard	11 000 Kč
71	Pardubice	510x240	billboard	11 000 Kč
72	Pardubice	510x240	billboard	11 000 Kč
73	Pardubice	510x240	billboard	11 000 Kč
74	Plzeň	510x240	billboard	11 000 Kč
75	Plzeň	510x240	billboard	11 000 Kč
76	Plzeň	510x240	billboard	11 000 Kč
77	Plzeň	510x240	billboard	11 000 Kč
78	Plzeň	510x240	billboard	11 000 Kč
79	Praha	960x820	double bigboard	180 000 Kč
80	Praha	960x820	double bigboard	180 000 Kč
81	Praha	960x820	double bigboard	180 000 Kč
82	Praha	510x240	billboard	11 000 Kč
83	Praha	510x240	billboard	11 000 Kč
84	Praha	510x240	billboard	11 000 Kč
85	Praha	510x240	billboard	11 000 Kč
86	Praha	510x240	billboard	11 000 Kč
87	Praha	600x300	smartboard	30 000 Kč
88	Praha	600x300	smartboard	30 000 Kč
89	Praha	820x300	bigboard	80 000 Kč
90	Praha	820x300	bigboard	80 000 Kč
91	Praha	820x300	bigboard	80 000 Kč

92	Praha	820x300	bigboard	80 000 Kč
93	Ústí nad Labem	510x240	billboard	11 000 Kč
94	Ústí nad Labem	510x240	billboard	11 000 Kč
95	Ústí nad Labem	510x240	billboard	11 000 Kč
96	Ústí nad Labem	510x240	billboard	11 000 Kč
97	Ústí nad Labem	510x240	billboard	11 000 Kč
98	Opava	510x240	billboard	11 000 Kč
99	Opava	510x240	billboard	11 000 Kč
100	Opava	510x240	billboard	11 000 Kč
101	Opava	510x240	billboard	11 000 Kč
102	Opava	510x240	billboard	11 000 Kč
103	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
104	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
105	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
106	Hradec Králové	510x240	billboard	11 000 Kč
107	Zlín	510x240	billboard	11 000 Kč
108	Zlín	510x240	billboard	11 000 Kč
109	Zlín	510x240	billboard	11 000 Kč
110	Zlín	510x240	billboard	11 000 Kč