**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**

# Diplomová práce

## Marketingová strategie společnosti Komerční banka

**Bc. Marek Zouzal**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marek Zouzal

Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie společnosti Komerční banka**

Název anglicky

**Marketing Strategy of the Komerční banka Company**

---

**Cíle práce**

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie společnosti Komerční banka.

**Metodika**

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii společnosti Komerční banka.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy

---

**Doporučené zdroje informací**


KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš; MACHEK, Martin. *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.* Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.* Noida: Pearson, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.

LEE, Nancy; KOTLER, Philip. *Social marketing : behavior change for social good.* Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington ; Melbourne: Sage, 2020. ISBN 978-1-5443-7186-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.


---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2024

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie společnosti Komerční banka" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.03.2024 _____

**Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za přínosné rady při vypracovávání této diplomové práce a také marketingovému oddělení Komerční banky, a. s. za poskytnutá data.

# Marketingová strategie společnosti Komerční banka


## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na tématiku marketingu a marketingové strategie. Cílem práce je vytvoření návrhu a doporučení v rámci marketingové strategie společnosti Komerční banka, a. s. za účelem akvizice nových zákazníků. Komerční banka je jednou z největších bank v ČR s dlouholetou tradicí.

Teoretická část práce definuje pojem marketing a popisuje situační analýzy marketingové strategie. V empirické části se autor zaměřuje na zhodnocení současného stavu marketingové strategie společnosti za použití konkrétních analýz a metod. Dále jsou na základě provedených analýz navržena možná doporučení na vylepšení současného stavu a dosažení stanovených cílů práce.



**Klíčová slova:** marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy

# Marketing strategy of the Komerční banka Company

**Abstract**

The diploma thesis focuses on the topic of marketing and marketing strategy. The aim of the thesis is to create suggestions and recommendations within the marketing strategy of Komerční banka, a. s. in order to acquire new customers. Komerční banka is one of the largest banks in the Czech Republic with a long history.

The theoretical part of the thesis defines the concept of marketing and describes the analyses of marketing strategy. In the empirical part, the author focuses on the evaluation of the current state of the company's marketing strategy using specific analyses and methods. Furthermore, on the basis of the analyses, possible recommendations are suggested to improve the current situation and achieve the stated objectives of the thesis.

**Keywords**: marketing, strategy, marketing mix, environment of the company

# Obsah

**1 Úvod ..... 10**

**2 Cíl práce a metodika ..... 11**

2.1 Cíl práce ..... 11

2.2 Metodika ..... 11

**3 Teoretická východiska ..... 13**

3.1 Marketing ..... 13

3.2 Vnější prostředí podniku ..... 14

3.2.1 PEST analýza ..... 15

3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil ..... 16

3.2.3 Analýza trhu ..... 18

3.2.4 Analýza konkurence ..... 19

3.2.5 Analýza zákazníka ..... 21

3.2.6 Matice EFE ..... 21

3.3 Vnitřní prostředí podniku ..... 22

3.3.1 Marketingový mix ..... 22

3.3.2 Analýza produktu ..... 36

3.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí ..... 38

3.3.4 Finanční analýza ..... 38

3.3.5 Matice IFE ..... 39

3.4 Strategický marketing ..... 39

3.4.1 Vize a poslání ..... 40

3.4.2 Cíle ..... 41

3.4.3 Segmentace, targeting a positioning ..... 42

**4 Empirická část ..... 43**

4.1 Charakteristika podniku ..... 43

4.1.1 Historie ..... 43

4.1.2 Základní údaje o podniku ..... 44

4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti KB ..... 45

4.2.1 PEST analýza ..... 45

4.2.2 Porterova analýza ..... 50

4.2.3 Analýza trhu ..... 56

4.2.4 Analýza konkurence ..... 58

4.2.5 Analýza zákazníka ..... 60

4.2.6 Matice EFE ..... 62

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku KB ..... 64

4.3.1 Audit marketingového mixu ..... 64
4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí ..... 69
4.3.3 Finanční analýza ..... 71
4.3.4 Matice IFE ..... 73

**5 Návrhy a doporučení ..... 76**
5.1 Doporučení k marketingovému mixu ..... 76
5.1.1 Produkt ..... 76
5.1.2 Cena ..... 77
5.1.3 Distribuce ..... 78
5.1.4 Komunikace ..... 78
5.1.5 Lidé ..... 81
5.1.6 Procesy ..... 81
5.1.7 Fyzické prostředí ..... 82
5.2 Harmonogram a rozpočet ..... 83
5.2.1 Harmonogram ..... 83
5.2.2 Rozpočet ..... 85

**6 Závěr ..... 88**

**7 Seznam použitých zdrojů ..... 90**

**8 Seznam obrázků a tabulek ..... 94**
8.1 Seznam obrázků ..... 94
8.2 Seznam tabulek ..... 94

# 1 Úvod

V dnešní době dynamického a konkurenčního bankovního prostředí se úspěšnost podniku značně opírá o kvalitu jeho marketingové strategie. Diplomová práce se zaměřuje na podnik Komerční banka, a. s. a analýzu její marketingové strategie. Komerční banka, jako jedna z předních bankovních institucí v České republice, čelí neustálému důrazu na inovaci, diferenciaci a vylepšování svých služeb za účelem udržení a rozšíření své konkurenční pozice na trhu. Těchto cílů bývá podnikem dosahováno zejména skrze uplatňování dílčích nástrojů z oblasti marketingu. Pojem marketing bývá společností mylně spojován pouze s reklamou, jedná se však o neustálý proces hledání potřeb zákazníka a jejich následného naplňování. Na základě těchto skutečností je žádoucí, aby byla marketingová strategie optimalizována pro konkrétní cílovou skupinu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na výzkum a hodnocení marketingové strategie Komerční banky s důrazem na její efektivitu a účinnost v prostředí finančního sektoru. Důvodem volby tohoto tématu je nejen zájem autora o problematiku marketingu a odvětví finančních služeb, ale také možnost nahlédnout do interních procesů marketingového oddělení bankovní společnosti s významnou pozicí na trhu. Diplomová práce se konkrétně zaměřuje na produkt studentských účtů.

Cílem práce je na základě vypracování důkladné analýzy nynějšího stavu marketingové strategie, vnitřního a vnějšího prostředí podniku navrhnout možná doporučení pro akvizici nových klientů ze segmentu středoškolských a vysokoškolských studentů.

Teoretická část práce se bude zaměřovat na teoretické pojetí marketingové strategie z pohledu českých i zahraničních autorů. Tato část práce bude obsahovat hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku a definice konkrétních analýz, jež budou následně využity v části empirické. Empirická část bude obsahovat kromě charakteristiky daného podniku také analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě zpracování zvolených analýz bude následně představen návrh možných zlepšení marketingové strategie podniku s cílem akvizice nových klientů. Součástí návrhu je také harmonogram a potenciální rozpočet pro období jednoho roku.

# 2 Cíl práce a metodika

## 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je formulovat vhodné návrhy pro úpravu marketingové strategie podniku, které povedou ke zlepšení současného stavu společnosti Komerční banka, a. s. Společnost je jednou z největších finančních institucí v ČR a na trhu bankovnictví má již dlouholetou tradici. Pro dosažení stanoveného cíle je nutné provést několik kroků:

- detailněji charakterizovat společnost Komerční banka, a. s.;
- zhodnotit současný stav společnosti;
- provést marketingovou situační analýzu společnosti;
- vyhodnotit výsledky marketingové analýzy a současného stavu společnosti;
- navrhnout vhodné změny marketingové strategie pro zlepšení současného stavu.

## 2.2 Metodika

Diplomová práce se zaměřuje na téma marketingové strategie vybraného podniku. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a empirické. Teoretická část práce je zpracována na základě aktuálních dat a zdrojů a je strukturována formou deskripce a komparace sekundárních dat prostřednictvím literární rešerše a internetových zdrojů. V teoretické části je využita česká i zahraniční literatura.

Empirická část je vypracována pomocí primárních a sekundárních zdrojů. Primární zdroje jsou poskytnuty marketingovým oddělením společnosti, se kterým autor při vypracování práce spolupracuje. Sekundární zdroje jsou v práci rovněž využity. Autor čerpá především z informací z webových stránek společnosti, výročních zpráv a dalších veřejně dostupných dokumentů společnosti. Vnější prostředí podniku je analyzováno na základě několika analýz: PEST analýzy, Porterovy analýzy, analýzy trhu a analýzy zákazníka. Výsledkem analýz vnějšího prostředí podniku je vyhodnocení pomocí matici EFE, jež definuje příležitosti a hrozby. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je využit audit marketingového

mixu banky, analýza zdrojů a kompetencí a finanční analýza podniku. Výsledky vnitřní analýzy jsou vyhodnoceny v matici IFE, která určuje slabé a silné stránky podniku.

Závěrečná část práce obsahuje doporučení autora na možné vylepšení stávající marketingové strategie podniku. Tato část zahrnuje také harmonogram činností a rozpočet pro rok 2024.

# 3 Teoretická východiska

První část práce se zabývá teoretickými východisky daného tématu. S využitím odborné literatury je detailněji popsána problematika marketingu, marketingového mixu, marketingové strategie, jednotlivých analýz, které se týkají vnitřního a vnějšího prostředí firmy, a proces STP – segmentace, targeting a positioning. V této kapitole je také popsán framework STDC a AIDA a jak je lze využít v praxi.

## 3.1 Marketing

Marketing je v současnosti neoddělitelnou součástí jakéhokoli podnikání. Pochopení a využití principů marketingu v praxi je základem pro každou úspěšně vedenou firmu.

Dle Kotlera (2013) se jedna ze základních definic marketingu zabývá charakteristikou a uspokojováním potřeb lidských a společenských. Další, stručnější, definice říká, že marketing je o uspokojování potřeb ziskových. Cílem pro úspěšný marketing je tedy generování zisku. Marketing by pro firmy, potažmo podnikatele měl být nástroj pro uzavření obchodu, prodej výrobků nebo služeb. S jeho přispěním má také docházet ke transformaci potenciálního zákazníka v klienta, který bude nakupovat zboží či služby opakovaně. V marketingu popisuje konverze tuto transformaci zákazníka, obecně může konverze pro každého představovat něco jiného (např. prodej, volební hlas, pozornost apod.).

Dle Kotlera (2013) se rozlišuje sociální a manažerská definici marketingu. Podle sociální definice je marketing společenský proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků a služeb s ostatními. Manažerská definice říká, že marketing se často popisuje jako "umění prodávat výrobky". Peter Drucker však tvrdí, že "cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným. Úkol marketingu je poznat a pochopit zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba vyhovovaly a prodávaly se tak samy. V ideálním případě by výsledkem marketingu měl být zákazník připravený ke koupi.“

Americká marketingová asociace nabízí tuto manažerskou definici: Marketing je proces plánování a realizace koncepce, cenotvorby, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvořit směnu, která uspokojí individuální a organizační cíle (AMA, 2024).

Zvládnutí směnných procesů vyžaduje značné množství práce a dovedností. Marketingový management lze chápat jako umění a vědu o uplatňování základních marketingových koncepcí při výběru cílových trhů, získávání a udržování zákazníků prostřednictvím vytváření, poskytování a sdělování jedinečné hodnoty zákazníkům (Kotler, 2013).

Cílem marketingu je dle Godina (2019) získat něco navíc. Může to být například větší tržní podíl, více zákazníků a lepší ekonomické výsledky. Godin ve své publikaci tvrdí, že marketing je ze všeho nejvíce změnou. Shoduje se ale také s výše zmíněnými autory, že marketing představuje především řešení problému konkrétního člověka.

Karlíček (2018) říká, že prodej a reklama jsou jen součástí celého marketingu a představují tak zlomek celku, kterým marketing je. Marketing je však základem každého podnikání. Středobodem marketingu je poskytovaná hodnota pro zákazníka, neboli míra uspokojení potřeb a přání klienta. Pro správné odhalení a definování těchto potřeb je nezbytné znát detailněji, kdo je právě ten zákazník, kterému chceme poskytnout danou službu nebo produkt. Dalším krokem je pochopit strachy, touhy a konkrétní přání zákazníka. Pro efektivní nastavení marketingových aktivit podniku je také důležité znát konkurenční výhodu daného podnikatelského subjektu. Výsledkem je pak tvorba samotného produktu nebo služby, tj. jak přesně bude produkt vypadat, jakou bude mít cenu, jakou formou bude produkt propagován a jakým způsobem se zajistí jeho dostupnost. V této spojitosti se hovoří o tzv. **marketingovém mixu** neboli „4P“.

## 3.2 Vnější prostředí podniku

Součástí tvorby marketingové strategie je také průzkum a analýza vnějšího prostředí podniku. Ve vnějším prostředí se vyskytují síly a vlivy, které přímo či nepřímo působí na podnik. Tržní subjekt je těmito silami ovlivňován při vykonávání svého podnikatelského

záměru. Analýza tohoto prostředí je základem pro vytvoření efektivní podnikové strategie. Mezi nejčastěji používané analýzy vnějšího prostředí patří analýza PEST, Porterova analýza pěti sil, analýza trhu, analýza zákazníka, analýza konkurence a cílové skupiny.

### 3.2.1 PEST analýza

Pro pochopení makroprostředí podniku vznikla analýza PEST. Název je odvozen od čtyř kategorií vlivů, které působí na podnikatelské subjekty na daném trhu – politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Podstatné je, že analýza nezahrnuje všechny vlivy makroprostředí, nýbrž jen ty nejpodstatnější, které na podnik přímo působí. Důvodem je následná přehlednost analýzy a její nezahlcení příliš nepodstatnými informacemi. PEST analýza pomáhá definovat příležitosti a hrozby, které na podnik mohou působit (Karlíček, 2018).

Politicko-právní faktory definují situaci týkající se politické stability státu, vlády, vlivu politických stran, možné novely zákona nebo například členství v organizacích (NATO, EU apod.). Tyto faktory mohou mimo jiné popisovat také vládní systém nebo fiskální politiku (Kotler, 2013).

Do skupiny ekonomických faktorů se řadí vývoj HDP, míra inflace, výše úrokových sazeb, měnový kurz nebo například úroveň nezaměstnanosti. Ekonomické faktory z velké části ovlivňují nákupní chování spotřebitelů. Analýza a definování důležitých ukazatelů je pro určení marketingové strategie klíčové (Lee, 2020).

Kategorie sociálně-kulturních vlivů popisuje zpravidla demografické údaje státu. Výstupem je počet obyvatel v dané zemi, průměrné příjmy domácností, životní styl, úroveň vzdělání, jazyk jeho obyvatel, kulturní hodnoty, zvyky, nákupní chování apod. (Lee, 2020).

Technologické faktory jsou v dnešní době stále podstatnější. Skupina technologických faktorů zahrnuje aspekty týkající se inovací, vědeckého výzkumu, technologického pokroku, a především vlivu těchto aspektů na daný podnik a společnost. Důležitá je také existence ochrany dat a celkového zabezpečení digitálních zařízení (Kotler, 2013).

Model PEST je známý také svou rozšířenou verzí – PESTLE. Tato analýza zkoumá širší spektrum faktorů, které ovlivňují podnikatelský subjekt. K původním čtyřem faktorům je zahrnuta také skupina legislativních a environmentálních faktorů. Analýza legislativních faktorů se zabývá vlivem konkrétních politických aspektů, zkoumání environmentálních faktorů naopak působení životního prostředí a přírodních podmínek na podnikatelský subjekt. Do této kategorie se řadí také aspekty ekologie, udržitelnosti nebo klimatických změn (Jakubíková, 2023).

### 3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem Porterova modelu je definice hybných sil tzv. mikroprostředí podniku a následně jak působí na samotný podnikatelský subjekt. Porter ve svém modelu vychází ze skutečnosti, že podnik neovlivňuje pouze konkurence, ale také například chování dodavatelů a odběratelů, riziko ve formě substitučních výrobků nebo služeb, příp. hrozba nové konkurence na trhu. Podnik hodnotí, jak velký vliv mají tyto hybné síly na subjekt a jaká je forma obrany proti těmto hrozbám (Jakubíková, 2023).

Karlíček (2018) píše o skutečnosti, že intenzita těchto vlivů v konkurenčním prostředí anticipuje profitabilitu trhu. V případě, že jsou zmíněné konkurenční síly výrazné, samotný trh velmi pravděpodobně nebude příliš profitabilní a naopak. Tato skutečnost vychází z předpokladu, že v případě výrazného vlivu konkurenčních sil bude již velice těžké potlačit konkurenci a být na tomto trhu úspěšný.

Hrozba nových konkurentů v tržním prostředí je určována především na základě množství a úrovni bariér při vstupu na trh. Některá odvětví mají velice nízké vstupní bariéry na daný trh a stávající podnikatelské subjekty tak čelí téměř permanentně potencionální hrozbě nových konkurentů (Vochozka, 2012).

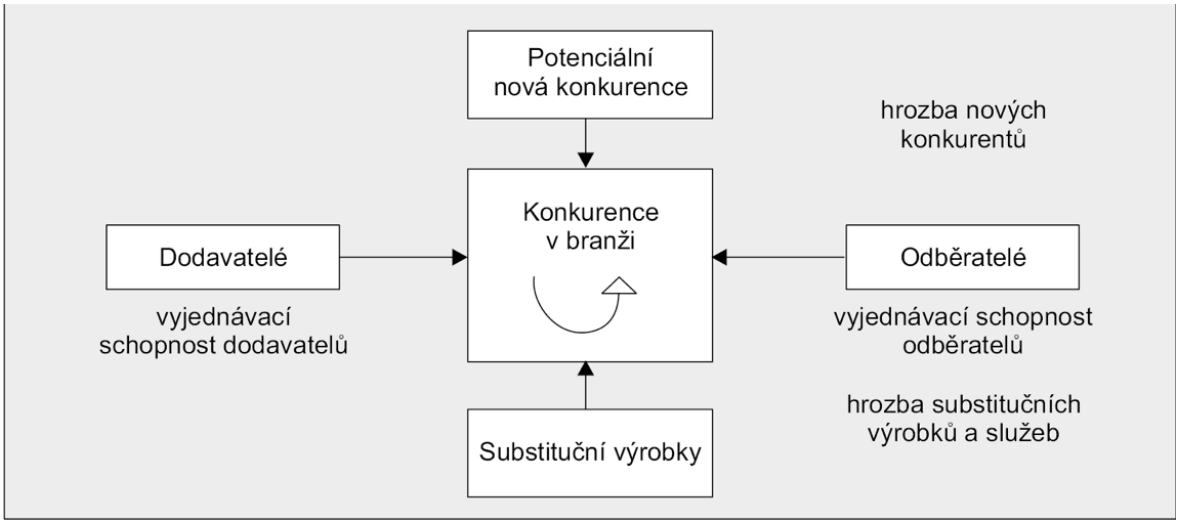
Substituční produkty na daném trhu představují velice podobnou nebo stejnou hodnotu pro naplnění potřeb zákazníka. Nicméně i substituty těchto produktů se nějakým způsobem liší.

Substituty jsou však pro podniky velkou hrozbou a při vytváření strategie je důležité mít na vědomí jejich existenci (Karlíček, 2018).

Rivalita mezi stávajícími podniky je v každém odvětví a existuje velmi málo případů monopolů. Do problematiky v rámci rivality mezi podniky na trhu se řadí například míra koncentrace konkurentů nebo také rychlost růstu trhu (Vochozka, 2012).

Poslední dvě síly, které ovlivňují chování podniků na trhu, jsou vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Chování kupujících se mění například u dražších výrobků, kdy se zákazníci rozhodují o koupi mezi výrobkem a jeho lacinější variantou. V případě odběratelů se také analyzuje koncentrace kupujících na daném trhu. V rámci výběru dodavatelů podniky pracují nejen na základě vzájemných vztahů s dodavatelem, ale především s počtem dodavatelských subjektů na trhu. Zvýšení dodavatelských cen bývá hlavní hrozbou pro podnikatelský subjekt. Dodavatelé významně zvyšují své ceny zpravidla tehdy, když jsou firmy v odvětví závislé na dodávkách pouze od jednoho dodavatele. Naopak v případě odběratelů je rizikem pro firmu síla zákazníků cenu výrobku či služby snižovat (Karlíček, 2018).

**Obrázek 1 Porterův model pěti sil**




Zdroj: Jakubíková, 2023

### 3.2.3 Analýza trhu

„*Slovo „trh“ má různé významy. Na jedné straně jde o místo směny, v němž firmy uzavírají se spotřebiteli obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. Na druhé straně může být vnímán jako seskupení spotřebitelů.“* (Jakubíková, 2013, s.46)

Pro podniky je naprosto klíčové, aby byla provedena důkladná analýza celého trhu před samotnou tvorbou firemní strategie. Analýza trhu probíhá v několika krocích, kdy se sleduje poměrně značné množství aspektů.

Na trhu se střetává nabídka s poptávkou, a tak je analýza faktorů ovlivňujících poptávku i nabídku součástí analýzy celého trhu. Každý typ odvětví ovlivňují jiné faktory, což platí také u analýzy poptávky a nabídky (Zamazalová, 2010). Trh aerolinek je každoročně ovlivňován sezónností (dovolená), ale poptávku na tomto trhu může ovlivnit i zcela neočekávaná situace související s pandemií Covid-19 nebo náhlé restrikce při vstupu na území konkrétního státu. Například trh rychlého občerstvení, jako je Bageterie Boulevard nebo McDonalds, ovlivňuje nejvíce z hlediska poptávky kvalita a čerstvost surovin, současný trend zdravého stravování nebo také výše důchodů spotřebitelů. Provedení analýzy vývoje poptávky je též důležité z hlediska predikce a stanovení budoucí strategie firmy.

Lze rozeznat dva hlavní typy poptávky – elastickou a neelastickou. Pružná (elastická) poptávka se značí svou rychlou reakcí na tržní změny. Nejčastěji se tento typ poptávky vyskytuje v odvětví se zbytným nebo lehce nahraditelným zbožím. Opakem je neelastická poptávka, jež na změny reaguje pomaleji. Zvláštním případem je jednotkově elastická poptávka. Výše poptávaného množství zboží se mění o přesně stejný procentní podíl na základě poklesu nebo růstu ceny daného zboží nebo služby (Kašík, 2015).

Jakubíková (2023) dále zmiňuje, že nabídku lze rozdělit také podle opakovatelnosti (plynulá, periodická apod.), času (stálá, sezónní), uspokojení poptávky (dostatečná, nedostatečná) a průběhu směny (obchodní firmy, výrobce).

Kromě analýzy poptávky a nabídky lze trh analyzovat podle jeho typu. Základním rozdělením typu trhu je na trh spotřebitelský a trh organizací (podniků). V praxi se často lze setkat s názvy trhů B2C a B2B trhy (tedy business-to-customer a business-to-business). Při analýze trhu manažeři zjišťují informace o jeho velikosti a struktuře, což úzce souvisí s poptávkou a typem daného trhu. Posouzení velikosti trhu se věnuje především počtu subjektů na trhu, tržnímu potenciálu a kapacitě (Karlíček, 2018).

Mezi další aspekty, které jsou zapotřebí zanalyzovat, patří například atraktivita trhu, bariéry při vstupu i výstupu z trhu, určení segmentů, jež se na trhu objevují, tržní výklenky, vliv značky, analýza hlavního konkurenta nebo integrační možnosti.

### 3.2.4 Analýza konkurence

Firmy musí identifikovat své konkurenty, jejich silné a slabé stránky, a také si určit konkrétní cíle k tomu, aby se dokázaly odlišit a získat tím potenciální konkurenční výhodu. Často firmy chybují ve stanovení příliš úzkého okruhu konkurence. Například v odvětví kolových nápojů není pro nápoj Kofola jejím konkurentem pouze Coca-Cola nebo Pepsi, nýbrž všechny ostatní sycené, ale i nesycené nápoje. Konkurentem v tomto případě je tedy také klasická balená voda (Karlíček, 2018).

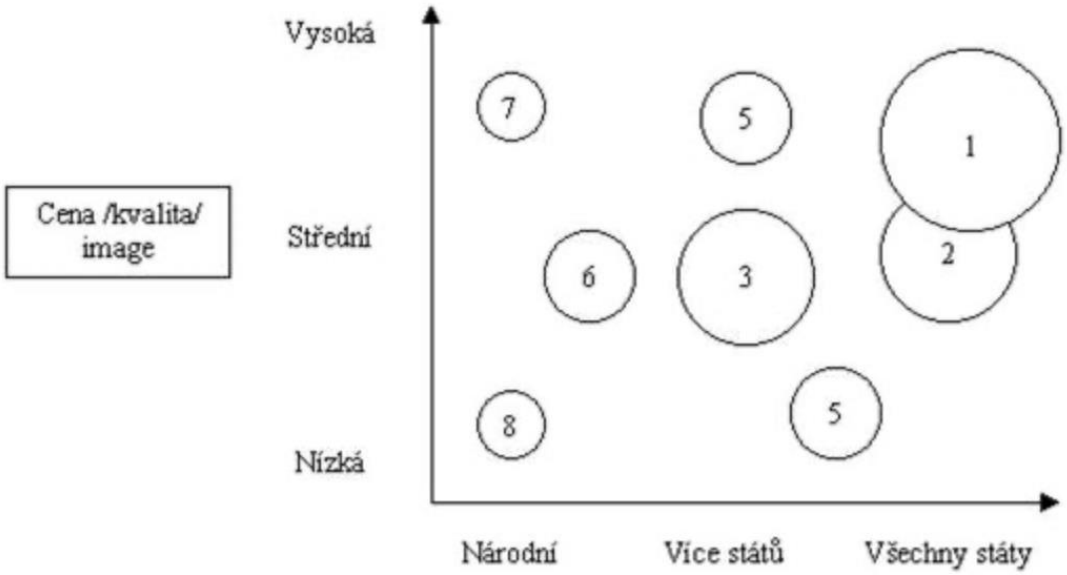
Jakubíková (2013) uvádí, že by se podniky měly zaměřit na detailnější analýzu všech hlavních konkurentů a porovnání svých slabých a silných stránek s danými firmami. Na základě získaných výstupů mohou manažeři provést vyhodnocení předností a slabin vůči všem posuzovaným konkurentům.

Kotler (2013) rozlišuje v rámci analýzy konkurence typy konkurentů:

- konkurent následovatel – důkladně pozoruje konkurenci a je odhodlaný využít svých schopností ke konkurenčnímu boji;
- laxní konkurent – jeho reakce na jednotlivé aktivity svých konkurentů není rychlá ani výrazná;
- vybíravý konkurent – reaguje jen na vybrané aktivity konkurentů;
- konkurent tygr – rychle a rozhodně reaguje na všechny typy ohrožení.

Součástí analýzy konkurence může být také vyhotovení tzv. strategické mapy. Strategická mapa přehledně umisťuje všechny hlavní konkurenty v modelu dvoudimenzionální soustavy dle vybraných charakteristik. Velikost každého obrazce, který představuje konkrétního konkurenta v daném odvětví, může záležet například na celkovém obratu společnosti v předešlém roce (strateg.cz, nedatováno).

**Obrázek 2 Strategická mapa**




Zdroj: strateg.cz, nedatováno

### 3.2.5 Analýza zákazníka

V rámci analýzy zákazníka je dle Lee (2020) důležité nejprve pochopit samotnou potřebu a problém, který produkt bude řešit. Dalším krokem je výběr cílové skupiny, jíž bude produkt nabízen. Výběr vhodné cílové skupiny je naprosto klíčové při tvorbě marketingové strategie a může podniku ušetřit poměrně značné finanční prostředky související s náklady na marketingové aktivity.

Analýza zákazníka může být provedena výzkumem ve formě hloubkových rozhovorů nebo například dotazníkovým šetřením. Výstupem by měly být alespoň dvě tzv. persony – vymyšlený typický zástupce cílové skupiny (věk, zvyky, problémy, strachy apod.) (Tahal, 2022).

Analýza zákazníka by neměla postrádat ani názor klientů na kvalitu daného produktu či služby a porovnání s konkurencí. Tyto informace by měly být doplněny také o jejich doporučení na zlepšení (E-learningový portál strategického řízení, nedatováno).

Pro bližší pochopení zákazníka, zejména jeho nákupního chování, je důležitá také práce s emocemi. Emoční složka hraje v marketingu velice důležitou roli a cílení na žádoucí emoční reakci zákazníka je úkolem každé marketingové aktivity. Odborníci pracují s názvem *emoční marketing*, který je definován právě prací s emocemi zákazníka a jak díky němu uspět v konkurenčním boji (Vysekalová, 2014).

Pro analýzu vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících podnik se využívá také mnoho dalších nástrojů. Mezi tyto nástroje lze zařadit například analýzu strategických skupin, analýzu klíčových slov, GAP analýzu, GE matice, benchmarking apod. (Kotler, 2013).

### 3.2.6 Matice EFE

Při využití EFE matice je cílem analyzovat externí faktory ve firemním prostředí s účelem identifikace hrozeb a příležitostí, které mají největší vliv na danou společnost. Důležité je,

aby tyto hrozby a příležitosti korespondovaly s časovým horizontem strategického plánu. Postup vypracování EFE matice zahrnuje několik kroků.

V prvním kroku jsou externí faktory zpracovány a následně rozděleny do kategorií hrozeb a příležitostí. Každému faktoru je následně přiřazena váha, která vyjadřuje jeho důležitost v rozmezí od 0,00 do 1,00. Součet vah příležitostí a hrozeb musí být roven jedné. Poté je každý faktor ohodnocen podle míry vlivu na daný podnikatelský subjekt a jeho strategii v rozsahu od 1 do 4 bodů, přičemž 1 bod představuje výrazné ohrožení a 4 body výraznou příležitost. Dalším krokem je násobení vah faktorů odpovídajícími body a výsledek této operace představuje vážený poměr. Sečtením všech vážených poměrů získáme celkový vážený poměr matice, který ukazuje citlivost firmy na externí vlivy. Celkový vážený poměr se pohybuje v rozmezí od 1 do 4, kde nižší hodnoty signalizují nižší citlivost firmy na externí vlivy a vyšší hodnoty naopak její vyšší citlivost (Fotr, 2012).

## 3.3 Vnitřní prostředí podniku

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku se jedná o skutečnosti, které souvisí přímo s podnikem a jsou jeho součástí. Mohou to být například silné stránky firmy, analýza produktu, který podnik prodává na trhu, marketingový mix nebo informace týkající se finanční situace firmy, jako je například ziskovost, obrat apod.

### 3.3.1 Marketingový mix

Rozbor marketingového mixu je klíčovým prvkem při tvorbě marketingové strategie. Audit marketingového mixu umožňuje získat podrobnější náhled na všechny prvky marketingové strategie – produkt, cenu, distribuci a komunikaci (známé jako "4P" marketingového mixu). Tato analýza pomáhá porozumět současnému stavu, identifikovat síly a slabiny a současně určit oblasti, které je žádoucí v marketingové strategii zlepšit.

Audit marketingového mixu obsahuje například otázky, zda je tento mix správně pochopen a implementován, zda je prováděna kontrola marketingového mixu nebo zda se snaží podnik analyzovat marketingový mix konkurentů (Jakubíková, 2023).

Marketingový mix neboli „4P“ marketingu jsou výsledkem taktických marketingových rozhodnutí, které se týkají nabízeného produktu (product), ceny (price), propagace (promotion) a distrubuce (place). Uvedené čtyři prvky představují již zmiňované „4P“ marketingu (Karlíček, 2018).

Koncept „4P“ na danou problematiku pohlíží z perspektivy podniku. Na podobném principu funguje také koncept nazývaný „4C“, který zohledňuje pohled zákazníka. Každé „P“ nahrazuje dané „C“, které znázorňuje v tomto případě hodnotu pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (costs), komunikace hodnoty (communication) a dostupnost (convenience) (Karlíček, 2018).

**Obrázek 3 Marketingový mix**

Zdroj: *Karlíček, 2018*

Dle Jakubíkové (2013) je marketingový mix souhrn kontrolovatelných marketingových proměnných, které slouží k co nejužšímu přiblížení výrobního procesu firmy potřebám a přáním zákazníka. Musí být sestaven s ohledem na danou industrii a prostředí podniku. Analýza prostředí a samotného marketingového mixu je považována za nekončící proces. Tento proces musí být průběžně kontrolován, zda se neliší s nastavenými plány a cíli. Jedním ze způsobů kontroly je tzv. audit marketingového mixu. Někteří odborníci používají odlišné

komponenty pro skladbu marketingového mixu a v praxi se lze setkat také se zkratkami v podobě 4S, 4A, SIVA apod. Marketingový mix vytváří spolu se správným zvolením tržního segmentu marketingovou strategii podniku.

V oblasti služeb jsou dle Vaštíkové (2014) 4P pro efektivní tvorbu marketingových plánů nedostatečné a navrhuje řešení formou přidání dalších 3P. K původnímu mixu jsou jako další proměnné přidány materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). Vzniká tak rozšířený marketingový mix 7P.

**Produkt**

Produkt je jedním ze 4 základních prvků v klasickém modelu marketingového mixu (4P) a představuje jeden z nejdůležitějších faktorů prodeje. Produkt nemusí být pouze fyzické zboží, nýbrž také služba, informace nebo například know-how a mohou být předmětem směny (Karlíček, 2018).

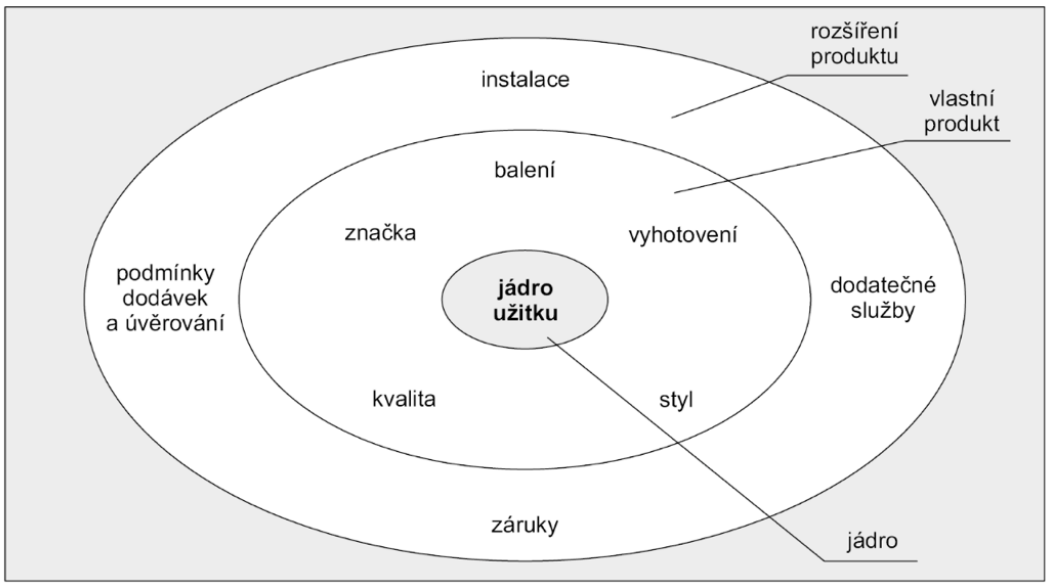
Jakubíková (2013) chápe produkt jako předmět, který může klient sehnat prostřednictvím směny na peníze nebo jiný produkt a uspokojí potřeby a přání konkrétního zákazníka svými hmotnými a nehmotnými vlastnostmi.

V rámci běžného produktu je potřeba uvažovat také nad velkou řadou charakteristik, díky kterým se lze odlišit od konkurence. Rozdíly v balení, designu produktu, kvalitě, velikosti, podobě záruky nebo například značce daného produktu můžou pro podnik znamenat konkurenční výhodu, díky které se jej produkt bude na trhu více prodávat (Karlíček, 2018).

V souvislosti s těmito charakteristikami, díky kterým lze získat konkurenční výhodu, se Jakubíková ve své publikaci (2013) zmiňuje o třech úrovních produktu:

1) jádro produktu;
2) vlastní (reálný, skutečný) produkt;
3) rozšířený (širší) produkt.

**Obrázek 4 Tři úrovně produktu**




Zdroj: Jakubíková, 2013

Jak uvádí Jakubíková (2013), **jádro** produktu představuje základní užitek pro zákazníka neboli důvod, proč si produkt člověk kupuje. Mělo by splnit přání a očekávání klienta a také nalézt řešení jeho problémů a uspokojení potřeb. Jádro produktu představuje hlavní důvod, proč si zákazník kupuje daný produkt nebo službu. Příkladem může být pobyt v hotelu, člověk si zde kupuje odpočinek a spánek. Do kategorie **vlastního** produktu se řadí celá řada charakteristik a vlastností, které zákazník od produktu očekává. Jedná se také o vlastnosti produktu, díky kterým může získat konkurenční výhodu. Mezi tyto vlastnosti řadíme například obal výrobku, kvalitu, značku, design.

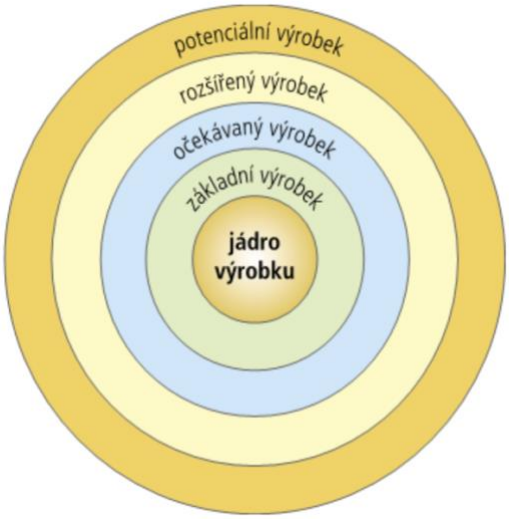
Třetí kategorií je **rozšířený** produkt. Do této kategorie patří všechny dodatečné služby či výhody daného produktu, díky kterým zákazník dosáhne dodatečného užitku. Zpravidla se do této části produktu zahrnují servisní služby, záruka, poradenství, možnost platby na splátky apod. (Jakubíková, 2013).

Kotler se ve své publikaci z roku 2013 zmiňuje dokonce o pěti úrovních výrobku. Základní úroveň zůstává stejná jako v předešlém schématu, tj. **jádro** výrobku představující hlavní důvod koupě daného produktu. Zákazník si například kupuje vyvrtané díry do zdi namísto samotné vrtačky. Do druhé úrovně, která se v tomto schématu nazývá **základní výrobek**, se

řadí v tomto případě již zmíněná vrtačka. V rámci příkladu s hotelovým pokojem lze do této kategorie zařadit produkt v podobě postele, ručníků apod. **Očekávaným výrobkem** se rozumí soubor vlastností a benefitů, které jsou při koupi předem obvykle očekávané. V hotelu host bude očekávat jistou úroveň ticha, čistou koupelnu atd. Na další úrovni se připravuje tzv. **rozšířený výrobek**, který představuje stejně jako v tříúrovňovém schématu dodatečné služby k samotnému produktu (servis, záruka apod.). Poslední úrovní je **potenciální výrobek**. Podle Kotlera (2013) tato kategorie zahrnuje všechna rozšíření a formy, kterými produkt může v budoucnu projít.

V této oblasti se firmy snaží o nejvýraznější odlišení od konkurence a hledají nové, inovativní, cesty k uspokojení potřeb a přání zákazníků.

**Obrázek 5 Pět úrovní výrobku**

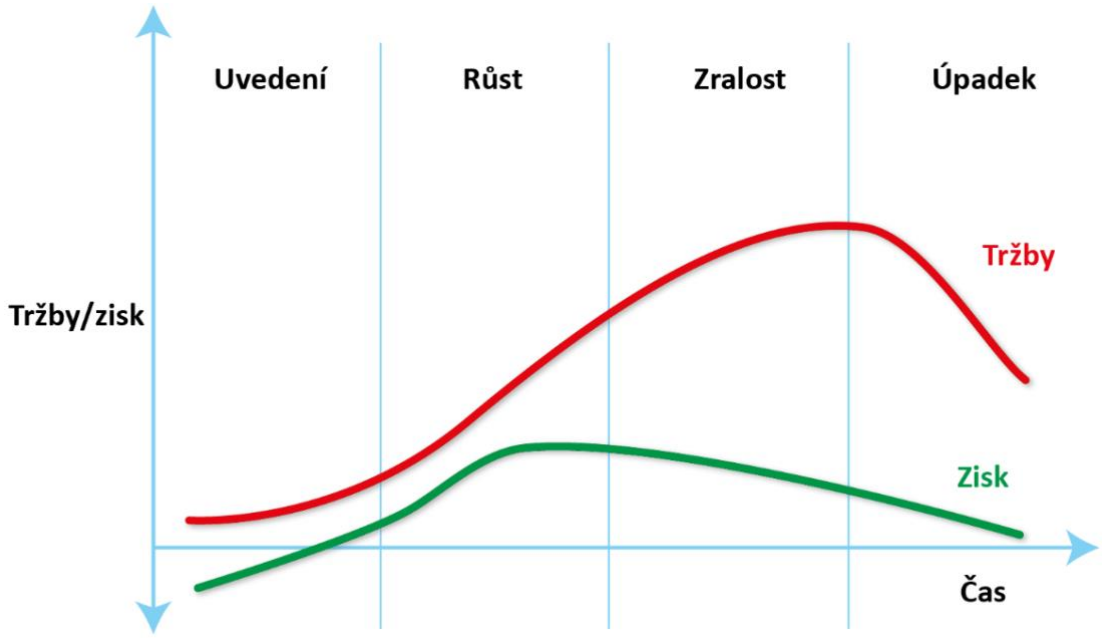



Zdroj: Kotler, 2013

Každý produkt se nachází v určité fázi svého životního cyklu. Jak píše Karlíček (2018), životní cyklus produktu představuje jistým způsobem život člověka. Model vychází z předpokladu, že každý produkt absolvuje dříve či později čtyři fáze svého životního cyklu. Těmito fázemi jsou uvedení produktu na trh, růst, zralost a úpadek. Obrázek č. 4 přehledně uvádí, jaká je křivka tržeb a zisku v konkrétní fázi životního cyklu produktu. S uvedením produktu na trh jsou tržby zpravidla nejnižší. Zisk se z důvodu vysokých nákladů s uvedením produktu na trh pohybuje v záporných číslech. Tyto náklady jsou většinou alokovány do marketingových aktivit, aby byl produkt při vstupu na trh dostatečně propagován. V případě

úspěšného uvedení na trh přechází produkt do fáze růstu. V tento moment významně roste poptávka a s ní také tržby a zisk. Kvůli konkurenci, jež kopíruje strategii inovátora, je firma nucena k dalšímu zdokonalování svého produktu a investici do marketingových aktivit. Na základě této skutečnosti začne křivka ziskovosti stagnovat. Následuje zpravidla nejdéle trvající fáze životního cyklu, kterou je fáze zralosti. Trh dosahuje stavu nasycenosti a je přítomna velká míra konkurence. Tržní podíl je v tomto stádiu na nejvyšší úrovni, tržby tak rostou pomaleji a zisk začíná klesat. Během této fáze konkurenti začínají uvádět nové produkty, které se postupem času stávají substituty pro stávající produkt. Na základě této skutečnosti začne produkt pomalu ztrácet tržní podíl a celkové tržby stagnují. Následně produkt přechází do fáze úpadku. Toto stádium se vyznačuje výrazným poklesem tržeb a také zisku z důvodu značného snížení prodeje. Zákazníci začnou preferovat substitut oproti stávajícímu produktu, a tak následuje postupné stažení produktu z nabídky. V praxi mohou být produkty ve fázi úpadku inovovány a vráceny tak do fáze růstu. Je však potřeba uvést, že každý produkt má odlišnou délku životního cyklu. Některé produkty se udrží na trhu několik let, naopak existuje zboží, které je poptáváno po celé dekády.

**Obrázek 6 Životní cyklus produktu**




Zdroj: Karlíček, 2018

## Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který firmě generuje příjmy, zatímco ostatní prvky tohoto mixu představují náklady. Správné nastavení ceny je jedním z klíčových a zásadních faktorů v obchodním prostředí. Může být jednou z nejvýznamnějších překážek v podnikání (Kotler, 2013).

Nejvíce flexibilním prvkem marketingového mixu je dle Karlíčka (2018) právě cena. V případě, že bude chtít manažer změnit některý z nástrojů mixu, u všech ostatních prvků (produkt, komunikace nebo distribuční kanály) změna trvá delší dobu. Cenu lze naopak změnit téměř okamžitě jak v kamenném obchodě, tak na e-shopu. Výrazně využívanou obchodní praktikou cenové politiky je využívání slev na konkrétní zboží.

Cenotvorba je složitý proces, ale představuje základ pro úspěšnou a ziskovou firmu. Pokud se totiž nastaví cena příliš vysoko, zboží se bude prodávat v malém množství. Naopak při nízké ceně bude po produktu poptávka vyšší. Nalezení optimální výše ceny tak, aby podnik maximalizoval svůj zisk, je však složitý a nepřetržitý proces (Karlíček, 2018).

Jakubíková ve své publikaci (2013) také tvrdí, že správné nastavení ceny je pro marketingovou strategii klíčový rozhodovací proces. Při cenotvorbě je potřeba zohlednit několik proměnných, kterými jsou například výrobní a dopravní náklady, náklady na marketingovou komunikaci, ceny konkurentů apod. V současné době v tomto tématu hraje také důležitou roli internet. Ceny on-line jsou mnohdy nižší než v kamenných prodejnách. Velká část spotřebitelů v současné době využívá kamenné obchody pro vyzkoušení a prohlédnutí zboží. Samotný nákup poté zákazníci mnohdy provádí přes internet za využití on-line porovnávačů cen.

Stanovení ceny je součástí tzv. positioningu firmy. V případě prémiové značky lze očekávat spíše vyšší cenu a skutečnost, že lidé budou produkty od této firmy nadále kupovat. Firmy nabízející tento typ produktů zpravidla garantují především jejich patřičnou kvalitu. Nízká cena produktu naopak může v zákazníkovi vzbudit dojem, že firma nabízí nepříliš kvalitní výrobky, o jejichž pořízení nemají potenciální kupující zájem (Godin, 2019).

V rámci marketingového mixu nepředstavuje cena pouze stanovení výše prodejní ceny daného produktu. Do této kategorie řadíme například také různé formy slev (množstevní slevy apod.), platební podmínky či dobu splatnosti (Lee, 2020).

Jakubíková ve své publikaci (2013) píše o tom, že cena je v rámci marketingu brána jako nástroj marketingového mixu, jenž formuje charakter produktu. Dále také tvrdí, že cena vyjadřuje hodnotu samotného produktu a reflektuje zájmy v očích spotřebitele a prodávajícího. Kontrola cen je prováděna v rovině tržní (cena se mění na základě tržní konkurence), firemní (firma kontroluje ceny v případě jedinečnosti produktu od konkurence) a státní (stát reguluje ceny energií apod.). Cena plní v marketingovém ohledu několik rolí – nástroj konkurenceschopnosti, zdroj příjmu podniku a signál pro kupujícího.

Benefitem cenové politiky je také skutečnost, že oproti ostatním nástrojům marketingového mixu je méně závislá na vnějším prostředí, lze ji snadněji kontrolovat a využívat jako strategický a operativní nástroj při realizaci marketingové strategie podniku (Machková, 2015).

Existují tři způsoby tvorby ceny – nákladově orientovaná cenová tvorba, hodnotově orientovaná tvorba cen a stanovení ceny dle konkurence. Nákladově orientovaná tvorba využívá stanovení ceny pomocí cenové přirážky nebo analýzy bodu zvratu. V případě, že firma použije hodnotově orientovanou tvorbu ceny, stanoví cenu na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Stanovení ceny dle konkurence vychází z kopírování ceny podobných výrobků konkurentů (Kotler, 2013).

Machková (2015) říká, že tzv. pricing ovlivňuje především nákladová složka, poptávka a konkurence. Uvádí, stejně jako Kotler, že na základě této skutečnosti existují tři ceny – nákladově orientovaná, poptávkově orientovaná a konkurenčně orientovaná cena. Kromě již zmíněných forem stanovení cen se Machková zmiňuje také o stanovení ceny jako přidané hodnotě pro zákazníka, což spočívá ve skutečnosti, že i nižší cena může znamenat poskytnutí vysoké hodnoty. Dále popisuje určení ceny s využitím cenových nabídek. Firma v tomto případě nebere ohled na své vlastní náklady, nýbrž se zaměřuje na cenové nabídky

konkurence, a volí tak nejnižší cenu, aby získala požadovanou zakázku. Pro správné nastavení by firma neměla přijímat ceny nižší než dumpingové.

Ceny se mohou stanovit ještě na základě dalších specifik. Jakubíková (2013) uvádí například diferencovanou tvorbu cen, adaptivní tvorbu cen, tvorbu cen sdílením přínosů a rizik, tvorbu cen aukcí nebo také obálkovou metodou.

**Distribuce**

Třetí „P“ v marketingovém mixu je spojováno s pojmem distribuce, jež představuje způsob, jak dostat produkt k zákazníkovi. Cílem je maximálně zefektivnit cestu produktu k zákazníkovi, zejména v ohledu rychlosti a vynaložení nákladů v souvislosti s marketingovou strategií firmy. Distribuce je oproti ostatním článkům marketingového mixu neméně důležitá, neboť v případě nedostatečné dostupnosti produktu mohou být veškerá další marketingová snažení zbytečná (Karlíček, 2018).

Úkolem distribuce je zajistit dodání správného výrobku vhodné cílové skupině v okamžiku, kdy ho potřebuje. Pokud je výrobek skladován delší dobu, způsobuje zbytečnou vazbu finančních prostředků, které byly vynaloženy na jeho výrobu. Cena produktu zahrnuje nejen suroviny, ale i náklady spojené s prací, režií a výrobou. Na základě této skutečnosti je nezbytné vést distribuci výrobků efektivně, aby tyto náklady mohly být pokryty zákazníkem v nejbližší možné době (Kotler, 2013).

Karlíček (2018) se zmiňuje o skutečnosti, že klíčovým faktorem je v rámci distribuce správně zvolená lokalita. Při splnění této skutečnosti může firma získat značnou konkurenční výhodu. Většina velkých řetězců, například Starbucks nebo McDonald’s, otevírá své provozovny v atraktivních a dobře dostupných lokalitách pro svou cílovou skupinu.

Součástí distribuce jsou také marketingové distribuční kanály. Tímto pojmem se rozumí různí prostředníci, kteří se prodejní cesty účastní, a to od výrobce až po konečného zákazníka. Do prodejní cesty mohou zasáhnout například maloobchody, velkoobchody nebo tzv. agenti (například obchodní zástupci) (Kotler, 2013).

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Do skupiny přímých distribučních cest patří prodeje, které zahrnují pouze výrobce a konečného zákazníka. Firma prodává svůj produkt či službu svému klientovi prostřednictvím vlastních prodejen nebo e-shopů. Výhodou této formy distribuce je, že podnik neztrácí kontrolu nad svými produkty v žádné fázi prodeje, jako je tomu například u využití dalších distribučních mezičlánků – maloobchodů apod. Přímý prodej bývá často využíván v prodejích B2B z důvodu vysokých cen. Díky přímým distribučním cestám podnik docílí také výrazného snížení nákladů. V případě produktů na B2C trzích se využívá spíše nepřímých distribučních cest. Ojedinělými příklady mohou být například pojišťovny nebo finanční poradenství, které své produkty či služby prodávají především na základě osobního kontaktu a poradenství (Karlíček, 2018).

Skupinu nepřímých distribučních cest tvoří tzv. distribuční mezičlánky, kterými jsou maloobchod, velkoobchod či prostředník v podobě obchodního zástupce, překupníka aj. V případě využití nepřímé distribuční cesty podnik přenechává část prodeje danému mezičlánku. Rozlišují se tři typy nepřímých distribučních cest. Jednoúrovňová cesta využívá jednoho zprostředkovatele obchodu, kterým je většinou maloobchod. V případě dvouúrovňové cesty se jedná o využití dvou mezičlánků. Zpravidla se jedná o trh se spotřebním zbožím, kde se do distribuční cesty zapojuje maloobchod i velkoobchod. Zapojení třetího mezičlánku v podobě prostředníka je součástí tříúrovňové distribuční cesty. Velkoobchod v tomto případě prodá zboží prostředníkovi, který produkt dále přeprodává maloobchodu či naopak. Využívání distribučních mezičlánků může pro firmu znamenat snížení nákladů, které by vynaložily při tvorbě své vlastní distribuční sítě. Při volbě strategie distribučních cest je klíčové, aby podnik porovnával potenciální tržby, ale také náklady spojené s danou distribuční cestou (Karlíček, 2018).

**Komunikace**

Posledním článkem tradičního marketingového mixu je „propagace“. Úkolem tzv. promotion není jen oslovit, zaujmout a informovat zákazníka o produktu, ale také budovat image značky a firmy.

Jakubíková ve své publikaci Strategický marketing (2013) uvádí, že slovo promotion bylo do češtiny přeloženo v oblasti marketingu jako „marketingová komunikace“. V minulosti byl používán také termín „propagace“ nebo „podpora prodeje“. Je potřeba upozornit na skutečnost, že mnoho lidí chybně spojuje marketingovou komunikaci s marketingem komplexně. Marketingová komunikace je však pouze součástí celého marketingu a představuje firemní komunikaci s cílem prodeje produktu nebo služby v součinnosti se stanovenými cíli firmy.

Marketingová komunikace se dle Kotlera (2013) snaží upozorňovat, zaujímat a přesvědčovat zákazníky o produktech nebo značce. Na základě marketingové komunikace lze navázat a budovat s klienty vztah, což může vést k posílení věrnosti zákazníků. Pokud se firmě podaří, aby zde zákazník opětovně pořídil produkt či službu, zvyšuje tím hodnotu zákazníka i jeho nákupu. Firma tímto způsobem získá benefit v podobě ziskovosti při porovnání nákladů na akvizici klienta a tržeb z jeho nákupů. Dalším přínosem marketingové komunikace je její schopnost spojit značku s různými místy či událostmi a tím přispět ke zvyšování její hodnoty.

Propagace se stejně jako předchozí články marketingového mixu musí shodovat se stanovenými cíli firmy, především s cíli komunikačními. Podnik může usilovat o zvýšení povědomí o značce nebo produktu, posílení věrnosti a loajality klientů nebo o nárůst prodejů. Formu komunikace v podobě správné volby slov, místa, kreativ reklamy či samotného média volí podnik na základě pochopení cílové skupiny. Všechny tyto komponenty tvoří tzv. marketingové sdělení. Neopomenutelnou skutečností je, že primárním cílem marketingové komunikace (stejně jako celého marketingu) je prodávat, nikoliv pouze zaujmout nebo sbírat interakce na sociálních sítích. Počty reakcí v internetových příspěvcích sice budují povědomí o značce nebo firmě, ale základním principem, proč tyto aktivity firma využívá, je generovat zisk firmy (Karlíček, 2018).

Marketingová komunikace se opírá o několik základních nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, PR (public relations), přímý marketing a osobní prodej. Marketingoví manažeři mohou při tvorbě kampaní pracovat také s tzv. Buzz marketingem, do kterého se řadí Guerillový marketing, WOM nebo virální marketing. Hlavní roli v Buzz marketingu

hraje vytvoření vhodné kontroverze, využití nevšednosti nebo virálního šíření (Přikrylová, 2019).

### Marketingový komunikační mix

Soubor všech marketingových komunikačních nástrojů je nazýván „komunikační mix“. Tento soubor se tvoří na základě komunikačních cílů. Využit reklamy nebo PR je často spojováno se snahou o posílení image značky. Podporu prodeje či přímý marketing marketéři využívají pro dosažení vyšších tržeb. Nastavení úspěšného komunikačního mixu je komplexní proces. Při jeho tvorbě záleží na velkém množství proměnných a při tvorbě kampaně je potřeba zohlednit všechny tyto faktory. Příkladem může být odlišný typ cílové skupiny. V případě prodeje mladistvým je zapotřebí počítat s tím, že ne všechny komunikační kanály jsou v jejich případě využívány. Za předpokladu, že banka bude cílit například na studentské účty, je žádoucí, aby kampaň byla vedena na sociálních sítích, kde právě studenti tráví značné množství svého volného času. Rozhodná je například volba správného typu sociální sítě, neboť sociální síť Facebook je již mladistvými využívána méně a mnohem efektivnější tak může být využití Instagramu nebo TikToku. Dalšími faktory, které musí být zvažovány, jsou například typ trhu, na kterém se produkt prodává, nebo velikost rozpočtu (Karlíček, 2018).

**Obrázek 7 Komunikační mix**

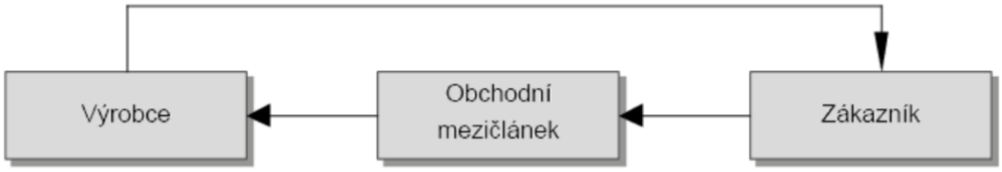
Zdroj: Karlíček, 2018

Přikrylová (2019) potvrzuje myšlenku, že neexistují žádná hodnotící kritéria pro dané nástroje. Pro sestavení efektivního komunikačního mixu je tedy zapotřebí vyhodnotit několik faktorů, které ovlivňují volbu jednotlivých nástrojů. Těmito faktory jsou například charakter trhu (počet kupujících, druh zákazníka), produktu či služby (druh zboží, servisní náročnost), stádium životního cyklu produktu, jeho cena a disponibilní finanční zdroje (velikost rozpočtu).

V oblasti komunikačního mixu podniku existují dvě hlavní strategie - "push" a "pull". Tyto strategie se liší způsobem, jakým podnik komunikuje se zákazníky a jak se snaží ovlivnit jejich nákupní chování. Push strategie se zaměřuje na aktivní šíření informací o produktu ze strany podniku k zákazníkům, například prostřednictvím reklamních prostředků, jako jsou televizní reklamy, tiskoviny, přímý prodej a propagační aktivity. Cílem této strategie je dosáhnout vyššího povědomí zákazníků o samotném výrobku a jeho dostupnosti. Tato strategie často využívá distribučních kanálů k umístění výrobku tak, aby byl pro zákazníka okamžitě dostupný v případě rozhodnutí o nákupu. Naopak pull strategie se snaží vytvořit poptávku ze strany zákazníků prostřednictvím marketingových aktivit, které motivují zákazníky k vyhledávání daného výrobku nebo služby. Tato strategie může zahrnovat reklamu, public relations, sociální média a tvorbu obsahu. Cílem je vytvoření prvotního

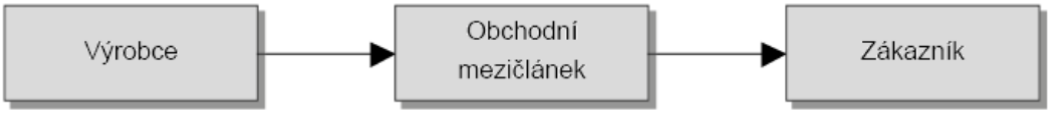
zájmu a poptávky u zákazníků, které vedou k jejich aktivnímu zájmu a následnému vyhledávání daného produktu. Rozdíl mezi oběma strategiemi spočívá v přístupu k zákazníkům. Push strategie se snaží aktivně přiblížit produkt k zákazníkovi, zatímco pull strategie se zaměřuje na vytvoření zájmu a poptávky vedoucím ke spontánnímu zájmu zákazníků. Volba mezi těmito strategiemi závisí na povaze produktu, cílové skupině zákazníků a tržnímu prostředí. Podnik může vést strategii k efektivní kombinaci push a pull strategií v komunikačním mixu (Přikrylová, 2019).

**Obrázek 8 Strategie pull**




Zdroj: Přikrylová, 2019

**Obrázek 9 Strategie push**




Zdroj: Přikrylová, 2019

V rámci marketingové strategie se pracuje s principem AIDA. Tento model znázorňuje úkoly marketingové komunikace podniku, které jsou dle jednotlivých písmen seřazeny v názvu modelu - attention, interest, desire a action. Zákazník prochází všemi těmito fázemi. Nejprve je potřeba potenciálního klienta oslovit a získat si jeho pozornost, následně je důležité vzbudit zájem, vyvolat touhu po produktu a následnou akci zákazníka v podobě koupě produktu (Jakubíková, 2013).

Na podobném principu funguje tzv. framework, který je v současnosti užíván častěji. Tento model se nazývá STDC a za jeho vznikem stojí přední pracovník marketingu ve společnosti Google, Avinash Kaushik. Jednotlivá písmena v modelu představují podobně

jako u předešlého modelu fáze, kterými klient prochází (see, think, do, care). Framework STDC je založený na velice podobném principu jako model AIDA. Největší rozdíl mezi těmito modely je ve skutečnosti, že Kaushikův model zahrnuje také poslední část care, která zajišťuje poprodejní péči o zákazníka s cílem jeho opakovaného nákupu. Oba tyto modely pomáhají podniku odhalit slabá místa marketingové strategie a také oblasti, kde podnik přichází o nejvíce zákazníků (Shoptet Blog, 2021).

**Obrázek 10 Framework STDC**

Zdroj: PPC-Systémy, 2014

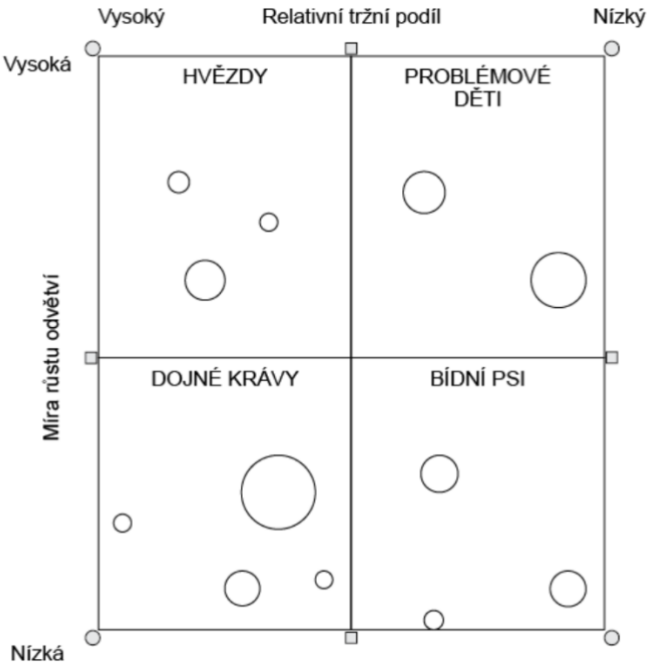
### 3.3.2 Analýza produktu

Pro hodnocení a analýzu produktu firmy lze využít několik účinných metod. Podnik pomocí analýzy svého produktu může získat informace například o konkurenční výhodě konkrétního produktu nebo naopak jakýchkoli nedokonalostech. Kromě základní analýzy produktu, jež je součástí auditu marketingového mixu, kde se zjišťuje jádro produktu, základní a rozšířený produkt, je také potřeba důkladně zanalyzovat celé portfolio produktové řady (Kotler, 2013).

**BCG matice**

Kotler (2013) uvádí, že jednou z metod, která hodnotí produktové portfolio podniku, je matice BCG. Matice je pojmenována po americké společnosti Boston Consulting Group, jež tento princip vytvořila. Analýza spočívá v principu rozdělení produktů do čtyř skupin (hvězdy, dojné krávy, bídní psi a problémové děti/otazníky). Produkty se řadí do těchto čtyř kvadrantů na základě dvou proměnných – relativního tržního podílu a míry růstu odvětví. Jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu dle jejich životní fáze.

**Obrázek 11 Matice BCG**




Zdroj: Vochozka, 2012

Vochozka (2012) uvádí, že matice BCG obsahuje čtyři typy produktů, kterými jsou tzv. otazníky, hvězdy, dojné krávy a bídní psi. Otazníky (problémové děti) jsou produkty nacházející se ve fázi zavádění na trh. Do budoucna pro podnik představují naději růstu, avšak v onu chvíli vyžadují poměrně vysokou finanční dotaci pro podporu prodeje. Další skupinou jsou hvězdy. Tyto produkty vykazují nejlepší výsledky ze všech čtyř kategorií. Nevýhodou jsou vysoké náklady na udržení těchto výsledků. Na druhou stranu zisk z těchto produktů je velmi vysoký. Dojné krávy představují pro podnik hlavní příjem a jsou tzv. vlajkovou lodí firmy. Výhodou je nízká finanční náročnost s vysokou ziskovostí. Bídní psi

spadají do skupiny produktů, které se nachází ve fázi úpadku. O rozhodnutí udržení produktu na trhu či trvalého stažení rozhoduje podnik sám dle svého zvážení a dalších okolností.

### 3.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Součástí analýzy zdrojů a kompetencí je rozdělení podnikových zdrojů na čtyři skupiny – hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Na základě těchto zdrojů se následně posuzuje efektivita jejich využití, flexibilita a vyváženost. Hmotnými zdroji jsou například podnikové stroje, pozemky apod. Ze všech skupin lze tento typ zdrojů nejjednodušeji identifikovat na základě znalosti jejich stavu a struktury. Opakem jsou nehmotné zdroje, jež jsou náročnější k identifikaci. Do této skupiny patří například know-how, patenty, kontakty a další. Lidské zdroje představují počet zaměstnanců, jejich dovednosti, schopnosti apod. Finanční zdroje činí veškerý kapitál podniku, hotovost a záležitosti týkající se managementu pohledávek a závazků firmy (Vochozka, 2012).

Jakubíková (2023) ve své literatuře píše o skutečnosti, že výsledkem kompletní analýzy zdrojů a kompetencí je specifikace předností daného podniku, které jsou pro firmu na trhu konkurenční výhodou. Soubor všech dovedností, schopností a technologií, kterými firma disponuje a jež představují pro zákazníka nadprůměrnou hodnotu, patří do skupiny klíčových kompetencí.

### 3.3.4 Finanční analýza

Velice důležitou analýzou v rámci vytváření marketingové strategie podniku je dle Jakubíkové (2013) finanční analýza podniku. Výsledky dosavadního podnikání se zpravidla hodnotí dle několika ukazatelů a vychází z výročních zpráv nebo vnitřních dat, které nemusí být veřejně dostupné. Finanční stav firmy se hodnotí například na základě ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Pro dosažení validních výstupů je žádoucí využít data z posledních alespoň čtyř let.

### 3.3.5 Matice IFE

Matice IFE slouží k hodnocení interních faktorů ovlivňujících firemní strategii. Postup tvorby IFE matice zahrnuje několik kroků, včetně zpracování interních faktorů a jejich rozdělení na silné a slabé stránky podniku. Každému faktoru je přiřazena váha podle jeho důležitosti, a součet vah silných a slabých stránek musí být roven jedné. Poté jsou faktory ohodnoceny z hlediska síly vlivu na dotyčnou firmu v rozmezí od 1 do 4 bodů, kde 1 znamená výraznou slabost a 4 výraznou sílu. Následuje násobení vah faktorů a bodů, což vytváří vážený poměr každého faktoru. Sečtením všech vážených poměrů získáme celkový vážený poměr tabulky, který představuje schopnost podniku realizovat zvolenou strategii pomocí svých interních údajů. Celkový vážený poměr se pohybuje v rozmezí od 1 do 4, kde nižší hodnoty označují nejhorší výsledek a vyšší hodnoty nejlepší výsledek (Fotr, 2012).

## 3.4 Strategický marketing

Definice strategického marketingu se liší na základě názoru každého jejího autora. Holman říká, že pokud se hovoří o strategickém marketingu, musí se vymezit potenciální klient a cílit na jeho potřeby. Kotler naopak tvrdí, že se tento pojem vyznačuje především plánováním, které zvýrazní silné stránky podniku a propojí firmu s klienty, s nimiž bude řešit konkrétní problémy a naplňovat tak jejich potřeby. Tento proces označuje za dlouhodobou záležitost, která zajistí podniku růst, rozvoj a celkově ovlivní jeho budoucnost (Jakubíková, 2013).

Všichni autoři se shodují ve skutečnosti, že si strategický marketing vytyčuje dlouhodobé cíle. Principem je volba cílové skupiny a vhodných segmentů, na které podnik může potenciálně v budoucnu cílit v zájmu plnění svých cílů. Stanovení cílů je dalším krokem, který je v rámci strategického marketingu stěžejní. Součástí strategického marketingu je také volba kombinace nástrojů marketingového mixu apod. (Jakubíková, 2013).

### 3.4.1 Vize a poslání

Součástí podnikové strategie je také definovat podnikové vize a poslání. Tyto dva pojmy bývají často chybně zaměňovány nebo se nerozlišují jejich rozdíly. Zjednodušeně lze tvrdit, že vize se zaměřuje na budoucnost podniku a plnění svých stanovených cílů. Poslání popisuje aktuální stav podnikových aktivit, čím se liší od konkurence apod. (Lee, 2020).

Cíle nejsou vytyčovány pouze na podnikových úrovních, ale je zapotřebí stanovit také klíčové marketingové cíle. Základem pro stanovení těchto cílů je detailně vypracovaná komplexní analýza. Marketingová strategie následně popisuje jednotlivé cesty, kterými se podnik ubírá k dosažení jednotlivých marketingových cílů. Tyto cesty jsou zpravidla nástroje marketingového mixu – výrobková, cenová, distribuční a komunikační strategie. Forem strategií je však mnoho. Podniky mohou například volit strategii dle cyklu životnosti trhu, tedy strategie pro vstup na nové trhy, pro rostoucí trhy, pro zralé a nasycené trhy nebo klesající trhy. Další strategie v rámci marketingu jsou například růstové strategie, strategie zaměřené na konkurenci, strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace či strategie podle chování na trhu (Karlíček, 2018).

Strategie podle Ansoffa se řadí do skupiny růstových strategií a je založena na vztahu mezi výrobkem a tržním prostoru. Z Ansoffovy matice jsou výstupem čtyři strategie. Strategie penetrace trhu vychází z principu snahy o zvýšení prodejů stejnými zákazníky nebo o získání více zákazníků na stávajícím trhu (u konkurence) pomocí například efektivnější propagace, získání konkurenční výhody apod. V případě silného postavení firmy na daném trhu se zpravidla využívá strategie vývoje výrobku. Podnik přichází na trh s inovací, zkvalitněním produktu nebo vývojem nového produktu. Výsledkem této strategie může být také akvizice jiné firmy. Strategie rozšiřování trhu spočívá ve vstupu podniku na nové trhy se současným produktem. Může se jednat například o expanzi na trh v zahraničí či v rámci regionů. Poslední strategií je diverzifikační strategie. Tato strategie je založena na vytvoření zcela nového produktu a vstupu na nový trh. Volba této strategie je velice riskantní z důvodu nedostatku informací ohledně trhu a reakce zákazníků na nový produkt (Kotler, 2013).

Je potřeba zmínit, že v rámci využití Ansoffovy matice se pracuje pouze se dvěma faktory (výrobek a trh) a neobsahuje další velice důležité proměnné, které je při vytváření strategie potřeba vnímat.

**Obrázek 12 Ansoffova matice**

Zdroj: Kotler, 2013

Strategie dle Portera se zaměřuje na konkurenční výhodu dané firmy a uplatnění vyhovující strategie (zaměření na diferenciaci, na náklady, diferenciace a vedoucí pozice v nákladech). Tyto strategie tzv. generické strategie pracují se stupněm diferenciace výrobku a rozsahem podnikových aktivit (Kotler, 2013).

Kotler své strategie zaměřuje hlavně na velikost tržního podílu. Na základě této skutečnosti Kotler představil čtyři strategie – strategie tržního vůdce (největší tržní podíl a snaha o udržení tohoto stavu), tržního vyzyvatele (většinou zastává druhého podniku na trhu, snaží se o růst na úkor vůdce na trhu a dalších malých podniků), tržního následovatele (neusilují o vedoucí pozici na trhu, snaha o odlišení na trhu) a strategie vyhledávající mezery (firma se zaměřuje na jednu část trhu) (Kotler, 2013).

### 3.4.2 Cíle

Stanovení cílů firmy je v rámci strategického řízení každé společnosti základním krokem pro její úspěšné vedení. Při určovaní cílů by se vždy mělo vycházet z metody SMART. Cíl by dle tohoto modelu měl být **specifický,** mělo by být tedy jednoznačné, jaký výsledek je

požadován a čeho konkrétně chce firma dosáhnout. Cíl by měl být dále **měřitelný,** což umožňuje například kvantifikace výstupu (počet objednávek apod.). Cíle by měly také splňovat princip **dosažitelnosti**. Tento princip upozorňuje, aby cíle firmy nebyly přehnaně optimistické, tj. s příliš vysokými nároky, jež jsou ve výsledku pro podnik téměř nesplnitelné. Stanovení cíle musí splňovat také princip **reálnosti.** Při plnění tohoto principu si musí firma ověřit, zda má dostatek zdrojů na splnění svého cíle (stroje, finance, počet zaměstnanců atd.). Metoda SMART vychází také z principu **časového ohraničení**. Každý cíl musí mít z tohoto pohledu stanovený určitý termín, kdy by měl být splněn (International Marketing Associate, nedatováno).

### 3.4.3 Segmentace, targeting a positioning

Úkolem segmentace je rozdělení zákazníků do skupin dle různých charakteristik (věk, zájmy, bydliště, pohlaví apod.) za účelem cílení pomocí vybraných marketingových nástrojů. Segmentace, targeting, tj. cílení na správný trh a positioning (vhodné umístění v myslích zákazníků) patří k nejdůležitějším strategickým rozhodnutím v rámci marketingové strategie. Řízení strategického marketingu pracuje v součinnosti s podnikovým strategickým řízením. Princip vychází ze stanovení strategických cílů a následného nastavení marketingových procesů, řízení a kontroly tak, aby těchto cílů bylo dosaženo (Kotler, 2013).

Strategický marketing je závislý na velikosti a zaměření firmy a také charakteristice trhu, na kterém subjekt působí. Úkolem je v ideálním případě předvídat vývoj na trhu, rozumět svým zákazníkům a rychle reagovat na případné změny na trhu. Takto lze definovat strategické marketingové řízení. Proces marketingového řízení vychází také z modelu AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, control). Podnik si nejprve zanalyzuje trh a všechny potřebné informace, následně si stanoví cíle a určí dlouhodobou strategii (využití modelu STP). Dalším krokem je stanovení krátkodobé taktiky (využití marketingového mixu 4P) a nakonec dochází ke kontrolní fázi řízení (Jakubíková, 2013).

# 4 Empirická část

Empirická část práce obsahuje autorovu analýzu a vypracování potřebných úkolů k dosažení již vytyčených cílů práce. V této části se autor zaměřuje na charakteristiku podniku, kterého se tato práce týká. Dále je součástí empirické části také kompletní vnější a vnitřní analýza podniku včetně výsledných matic EFE a IFE. V této části autor také definuje strategický marketing konkrétně pro každý faktor (cena, produkt, propagace a distribuce) a vlastní doporučení autora.

## 4.1 Charakteristika podniku

V následující kapitole je charakterizován podnik Komerční banka. V první části je krátce popsaná historie podniku a následně definovány základní údaje o společnosti.

### 4.1.1 Historie

Komerční banka je akciová společnost působící na trhu bankovnictví, finančnictví a poskytování finančních služeb. Samotná Komerční banka vznikla v roce 1990 vyčleněním z bývalé Státní banky československé. V roce 1992 se KB následně transformovala na akciovou společnost (interní informace společnosti, 2024).

Od roku 2001 vlastní většinový podíl její mateřská společnost Société Générale. Francouzská společnost se ujala manažerské kontroly v KB a stanovila nové představenstvo. Komerční banka v roce 2006 získala 100% akciový podíl stavební spořitelny Modrá pyramida a tím nově rozšířila své portfolio služeb také o stavební spoření (interní informace společnosti, 2024).

### 4.1.2 Základní údaje o podniku

Komerční banka má za cíl poskytovat komplexní finanční služby zákazníkům v České republice. Jejím hlavním zájmem je dlouhodobý ekonomický růstu a dosažení udržitelné prosperity. Komerční banka se zaměřuje na zajištění maximální spokojenosti svých klientů prostřednictvím inovativních produktů a služeb, moderních technologií a efektivního řízení rizik. Prioritou banky je také podpora podnikání a rozvoj podnikatelského prostředí v České republice prostřednictvím poskytování finančních prostředků, poradenství a podpory pro malé, střední i velké podniky. Komerční banka rovněž klade důraz na společenskou odpovědnost a udržitelnost, a proto se aktivně angažuje v oblasti environmentální ochrany, podpory vzdělání a sociálních projektů. Snaží se přispívat k celkovému rozvoji společnosti a k pozitivní transformaci ekonomického prostředí v České republice (výroční zpráva KB, 2023).

**Tabulka 1 Základní údaje KB**

| **Základní údaje** | |
|---|---|
| **Název** | Komerční banka, a.s. |
| **Právní forma** | Akciová společnost |
| **Datum založení** | 1990, 1992 transformace na a.s. |
| **Sídlo** | Na Příkopě 969/33, Praha, ČR |
| **Předmět podnikání** | Bankovnictví, finančnictví, finanční služby a finanční sektor |
| **Počet zaměstnanců** | 7 503 (dle výroční zprávy 2022) |
| **Mateřská společnost** | Société Générale |
| **Dceřiné společnosti** | Modrá pyramida stavební spořitelna<br>KB penzijní společnost<br>Essox<br>KB Real Estate<br>VN 42 |
| **IČO** | 45317054 |

Zdroj: vlastní zpracování, kurzy.cz, 2024

## 4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti KB

Analýza vnějšího prostředí podniku je jedním z nejdůležitějších úkonů, které jsou potřeba provést při jakémkoliv strategickém rozhodování. Podnik se musí přizpůsobit danému trhu a snažit se využít příležitostí ve prospěch firmy. Pro nalezení těchto příležitostí nebo naopak hrozeb slouží důkladná analýza vnějšího prostředí. V této podkapitole autor využívá především analýzu PEST, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu zákazníka.

### 4.2.1 PEST analýza

V následující podkapitole jsou na základě PEST analýzy detailně analyzovány faktory ovlivňující podnik.

**Politické a legislativní faktory**

V rámci zaměření práce na studentské účty je potřeba analyzovat především produkty, které banky nabízí právě studentům nebo mladým lidem do 26 let. Do skupiny těchto produktů lze kromě zmíněných studentských účtů zařadit také například některé typy půjček jako je hypotéka apod. Poskytnutí hypotéky mladým lidem je v dnešní době však velice problematické z důvodu vysokých úrokových sazeb stanovených ČNB a také vysokým cenám nemovitostí. Co se týče politických a legislativních faktorů ovlivňujících podnik je podstatné zmínit vliv České národní banky, která se snaží o stabilitu inflace a udržení v ideálním případě růstu národní ekonomiky. Výše úrokových sazeb KB jsou ovlivněny sazbami stanovenými ČNB. Tato regulace se promítá především na úrocích na spořících účtech, termínovaných vkladech, hypoték a dalších půjček.

Od 9. února 2024 platí dle ČNB nové hodnoty úrokových sazeb. Dvoutýdenní repo sazba byla snížena na 6,25 %, diskontní sazba na 5,25 % a lombardní sazba na 7,25 %. Dle dosavadního vývoje ekonomiky lze očekávat další postupné snižování sazeb v průběhu roku. Hlavní ekonom České bankovní asociace Jakub Seidler se v článku pro portál Peníze.cz

(2024) zmiňuje o skutečnosti, že očekává snížení základní sazby ke konci roku až na 4 %. Ekonom společnosti Deloitte Václav Franče prognózuje dokonce hodnotu sazby až 3,5 %.

Do skupiny politických a legislativních faktorů se kromě úrokových sazeb a rozhodnutí ČNB řadí také jakékoliv změny zákona a legislativní úpravy. Novely, které ovlivňují KB a všechny další komerční banky se týkají především zákona č. 215/1998 Sb. Zákona o bankách. Poslední výraznější novela zákona proběhla v roce 2021, přičemž nejdůležitější změny se týkaly úprav kapitálových rezerv, pravidel pro výpočet kapitálového požadavku apod. (mfcr.cz, 2021).

Umělá inteligence je trend, který může změnit fungování jakéhokoliv odvětví a ovlivnit tím velké množství firem. Regulace využívání umělé inteligence zatím není, na úrovni EU se však tato problematika intenzivně řeší. Z tohoto důvodu lze považovat případné novely v zákoně za potenciální hrozbu či příležitost. Do příprav těchto regulací se zapojuje také Ministerstvo financí ČR (irozhlas.cz, 2024).

**Ekonomické faktory**

Podnikatelský subjekt ovlivňuje z hlediska ekonomických faktorů několik ukazatelů. Výše **inflace** je jedním z faktorů, které ovlivňují chování firem a také zákazníků. Čím vyšší je inflace, tím dražší produkty a služby si budou moct zákazníci pořídit. Z tohoto důvodu lze očekávat ze strany domácností menší ochotu utrácet. V posledních letech se inflace pohybovala na historicky nejvyšších hodnotách. V roce 2022 dosahovala inflace hodnoty 18 %. Hodnota inflace však postupně s uklidněním celé ekonomiky klesá. Průměrná míra inflace byla v roce 2023 dle portálu kurzy.cz 10,7 % (kurzy.cz, 2024).

Lze očekávat, že se inflace bude v průběhu roku 2024 snižovat. Hodnoty meziročního růstu inflace v průběhu roku by se však stále neměly dostat pod 3 % (mfcr.cz, 2023).

**Nezaměstnanost** je dalším ukazatelem spadající do kategorie ekonomických faktorů ovlivňující podnik. V České republice je druhá nejnižší nezaměstnanost v porovnání se státy EU. Na konci ledna letošního roku činila nezaměstnanost 4 %. Oproti minulým rokům

nezaměstnanost mírně roste. Podobné výsledky lze však očekávat i v následujících měsících či letech. Míra nezaměstnanosti totiž v lednu minulého roku dosahovala podobných hodnot, konkrétně 3,9 % (Úřad práce, 2024).

Nezaměstnanost v ČR je v tuto chvíli na velmi přijatelné úrovni. Maximální hodnota byla dosažena v roce 2004, kdy míra nezaměstnanosti v ČR dosahovala až 10,9 %. Momentálně však nezaměstnanost roste a je za poslední tři roky na nejvyšších hodnotách. Portál kurzy.cz zmiňuje dokonce skutečnost, že při vynechání období pandemie Covid-19 je nezaměstnanost nejvyšší za posledních sedm let (kurzy.cz, 2024).

Dalším ekonomickým faktorem je **hrubý domácí produkt**. HDP očištěné o sezónnost bylo ve třetím čtvrtletí v roce 2023 o 0,6 % nižší než v roce předešlém. Tento pokles je zapříčiněný především nižšími výdaji na konečnou spotřebu domácností a nižší tvorbou hrubého kapitálu. Zahraniční poptávka měla na HDP naopak pozitivní vliv (Český statistický úřad, 2023).

V letošním roce 2024 se očekává mírný růst HDP díky zahraničnímu obchodu a růstu spotřeby domácností, které by měl podpořit pokles inflace. Dle Delloite by hrubý domácí produkt měl v roce 2024 zaznamenat růst okolo 1,1 % (Delloite, 2024).

**Průměrná mzda** v ČR mírně lineárně roste. Ve třetím čtvrtletí v roce 2023 činila průměrná hrubá mzda 42 658 Kč, zatímco v roce 2022 ve stejném období byla 39 848 Kč. Tato průměrná nominální mzda vzrostla tedy o zhruba 7 %, nicméně reálná mzda se snížila o 0,8 % kvůli vysoké inflaci (e15.cz, 2023).

Podle makroekonomické predikce ministerstva financí ČR lze předpokládat v letošním roce pokles tempa růstu průměrné nominální mzdy na 6,4 %. Reálná měsíční hrubá mzda by měla růst o 3,2 % (mfcr.cz, 2024).

**Sociálně kulturní faktory**

Do kategorie sociálně kulturních faktorů se zpravidla řadí demografické údaje o obyvatelstvu (změny ve věkové struktuře, počet studentů apod.), kulturní hodnoty, módní trendy, životní styl, vzdělání, náboženství, zaměstnání nebo životní úroveň občanů.

Celkový počet studentů vysokých škol na území ČR je pro potřeby vnější analýzy jeden z nejdůležitějších údajů. Dle dostupných statistik bylo v roce 2022 v ČR zhruba 300 tisíc osob studujících vysokou školu. Kraj hlavní město Praha má třetinové zastoupení z celkového počtu vysokoškolských studentů (nejvyšší ze všech krajů). V tomto kraji tedy studuje vysokou školu téměř 100 tisíc osob (Český statistický úřad, 2023).

Na základě dosaženého vzdělání lze odhadnout také životní úroveň, pracovní pozice či prostředí, ve kterém se daný člověk pohybuje. Dle sčítání lidu v roce 2021 je v ČR **1,5 milionu** lidí s dosaženým vysokoškolským vzdělání z celkových 8,8 milionu osob ve věku 15 a více let. Osob se středním vzděláním s maturitou bylo v tomto roce v ČR **2,7 milionu** (scitani.gov.cz, 2021).

Vzhledem k vysoké inflaci a nepříliš příznivému vývoji dalších ukazatelů jako například vysokých úrokových sazeb apod. je v současnosti populární téma investic. Lidé se více zajímají o své finance a trend investic potažmo ochránění svých peněžních prostředků před inflací je trendem současnosti. Zájem o investování je z těchto důvodů rostoucí především u již zmíněných studentů nebo mladších lidí okolo 30 až 35 let. Tomáš Kapoun (odborník na investice Moneta Money Bank) v rozhovoru pro Český rozhlas zmiňuje, že průměrný věk investorů se v čase zmenšuje díky lepší finanční gramotnosti a zájmu o zajištění své budoucnosti. Součástí trendu investování jsou tzv. investiční aplikace (například Trading 212 nebo XTB), které umožní pohodlné a rychlé investování většinou bez větších poplatků. Zájem mladých lidí o investování může pro banky představovat příležitost v potenciálního zisku nových klientů, kteří budou mít zájem o využívání služby jako je spořící účet apod. (Český rozhlas, 2021).

### Technologické faktory

Každý podnik ovlivňují také technologické faktory, které se týkají například inovačních aktivit společnosti. Do této skupiny faktorů se řadí zpravidla trendy v technologickém pokroku. V současnosti se banky, stejně jako i další firmy v jiných odvětvích, snaží především využít nové digitální technologie, umělou inteligenci apod.

Komerční banka se soustředila v posledních letech na vylepšení internetového bankovnictví a vývoj nové aplikace, díky které mohou zákazníci nahlédnout do svého účtu a internetového bankovnictví jednodušeji. Komerční banka tento krok pojmenovala jako tzv. „novou éru bankovnictví“. Součástí tohoto projektu je již zmíněná aplikace KB+. Výhodou je jednodušší ovládání účtu, digitální vyřizování dokumentů a smluv nebo lepší přehled o svých příjmech a výdajích.

Dalším technologickým faktorem ovlivňujícím banky je i efektivnější využití funkce Apple Pay, kterou využívá stále více majitelů účtů v ČR. Pomocí Apple Pay banka nabízí svým klientům rychleji a bezpečněji provést požadovanou platbu. Do inovativních činností lze také zařadit platbu pomocí QR kódu, kdy banka umožní vygenerovat jedinečný QR kód pro danou platbu. Následné provedení samotné platby je rychlejší díky automatickému vyplnění čísla protiúčtu, částky, data splatnosti, případně variabilního symbolu (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka ve srovnání s konkurencí do této chvíle neměla možnost tzv. „platby na kontakt“. Tento způsob platby spočívá ve propojení čísla účtu s telefonním číslem klienta. Klient si díky tomu nemusí pamatovat celé číslo protiúčtu a stačí mu mít uložený kontakt ve svém telefonu prostřednictvím telefonního čísla. Tato funkce u Komerční banky stále nefunguje stoprocentně, neboť propojení čísla účtu a telefonního čísla musí každý zákazník provést sám. V tuto chvíli, kdy KB přechází na „novou éru bankovnictví“, stále nemají všichni zákazníci funkci platby na kontakt potvrzenou, což by se však v blízké budoucnosti mělo změnit (interní informace společnosti, 2024).

Autorizace plateb se díky novým technologiím a inovacím stále vylepšuje. Banky vynalezly technologii, která umožňuje bezpečné provedení platby na základě autorizace klienta a potvrzení správnosti jeho údajů. Pomocí tohoto potvrzení banka předchází velkému procentu možných podvodů a chrání tím své klienty. Zákazníci Komerční banky využívají tzv. KB klíč, díky kterému mohou potvrdit například své online platby. U konkurence se jedná například o technologii George aj.

Banku ovlivňuje také trend ochrany životního prostředí. Ekologie je velmi probíraným tématem v rámci celé naší společnosti, a tak mnoho zákazníků reaguje na tuto skutečnost pozitivně. KB se v této oblasti věnuje zejména udržitelnosti. Banka například sdílí své bankomaty s jinými bankami z důvodu ušetření energie a tím i pro snížení své uhlíkové stopy. Mezi další aktivity spojené s udržitelností je například vydávání recyklovatelných karet nebo energetické úspory v rámci firemních budov apod. (interní informace společnosti, 2024).

Umělá inteligence je trendem, který představuje pro celý svět do budoucna mnoho příležitostí. Dle dostupných výzkumů a předpovědí by umělá inteligence mohla zastávat pozici finančních poradců. Umělá inteligence bude však využitelná také pro administrativní záležitosti. Při zpracování velkého množství dat může dokonce zcela nahradit lidský faktor (irozhlas.cz, 2024).

### 4.2.2 Porterova analýza

Mikroprostředí podniku je v tomto případě zkoumáno především pomocí Porterovy analýzy. Do mikroprostředí se řadí síly působící na podnik v rámci daného trhu, které společnost může svými aktivitami ovlivnit. Cílem je odhalit právě tyto síly, protože podnik významně ovlivňují. Porterova analýza hodnotí míru vlivu pěti konkurenčních faktorů.

**Konkurence v odvětví**

Na českém trhu působí v bankovním sektoru poměrně velké množství společností. Mezi banky, které se zabývají poskytováním stejných nebo podobných služeb jako Komerční banka, jsou například ČSOB, Fio banka, Česká spořitelna, Raiffeisenbank a další.

Dle portálu Peníze.cz a jeho každoročního žebříčku největších bank v ČR se podle počtu klientů na prvních místech umístila Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka. Současné nejnovější vyhodnocení, tj. v prvním čtvrtletí roku 2023, poskytuje přehled pozic jednotlivých bankovních subjektů v roce 2022. Podle tohoto žebříčku o nejsilnější pozici na trhu usiluje sedm bank, které mají již přes jeden milion klientů (peníze.cz, 2023).

**Obrázek 13 Pořadí bank podle počtu klientů**

| banka | počet klientů (ke konci roku 2022, není-li uvedeno jinak) |
|---|---|
| Česká spořitelna | 4,548 milionu za celou skupinu. Počet osobních účtů činí přes 3,1 milionu, takzvaných primárních klientů (pro které je ČS hlavní bankou a používají platební kartu) je přes 2,2 milionu. |
| ČSOB | 4,34 milionu za celou skupinu, podrobnosti neuvádí. Orientační představu o spodní hranici počtu retailových klientů samotné banky dává údaj z roku 2021, kdy oznámila dokončení migrace do ČSOB Identity s celkovým počtem 1,6 mil. retailových klientů. |
| Komerční banka | 2,24 milionu za celou skupinu. Samotná banka má 1,652 milionu klientů, z toho 1,408 milionu tvoří nepodnikající fyzické osoby. |
| Raiffeisenbank | 1,8 milionu společně za banku a stavební spořitelnu. Samotná banka má 1,4 milionu. |
| Moneta | 1,5 milionu společně za banku a stavební spořitelnu |
| Fio banka | 1,265 milionu |
| Air Bank | 1,071 milionu včetně poskytovatele půjček Zonky a investiční služby Rentiér |
| UniCredit | 850 tisíc klientů souhrnně za Česko a Slovensko ke konci roku 2021, novější čísla zatím nezveřejnila |
| mBank | přibližně 750 tisíc |
| Hello bank | přibližně 343 tisíc |
| Creditas | 176 tisíc |
| Trinity Bank | přes 100 tisíc |
| Max banka | 29 tisíc (navazuje na Expobank CZ, která končila s 16 tisíci) |
| Oberbank | 17 tisíc |

Zdroj: peníze.cz, 2023

Česká národní banka člení banky dle velikosti bilanční sumy do kategorií velkých, středních a malých bank. Velké banky jsou banky s bilanční sumou větší než 10 % z celkového objemu bilanční sumy v odvětví bankovnictví. Mezi velké banky se dle těchto charakteristik řadí tři banky (ČSOB, Česká spořitelna a Komerční banka). Skupina středních bank je definována

podílem 2-10 % z celkového objemu bilanční sumy. Kategorie malých bank zahrnuje banky s bilanční sumou menší než 2 %. Na rozdíl od minulých let zaznamenaly vysoký růst banky Moneta a Raiffeisenbank (o 14 % a 18 % meziročně). Růst až o 31 % zaznamenala také Banka Creditas, jež v rámci bilanční sumy dosáhla hodnoty 84 mld. Kč (peníze.cz, 2023).

**Obrázek 14 Pořadí bank podle bilanční sumy**

| banka | bilanční suma (ke konci roku 2022, není-li uvedeno jinak) |
|---|---|
| ČSOB | 1805,6 mld. Kč |
| Česká spořitelna | 1640 mld. Kč |
| Komerční banka | 1304 mld. Kč |
| UniCredit Bank | dosud nezveřejnila, ke konci roku 2021 to bylo 693,5 mld. Kč, ke konci října 2022 to bylo 1025,9 mld. Kč |
| Raiffeisenbank | 601 mld. Kč |
| Moneta | 387,5 mld. Kč |
| Fio banka | 229,7 mld. Kč |
| Air Bank | dosud nezveřejnila, ke konci roku 2021 to bylo 147,8 mld. Kč |
| Creditas | téměř 100 mld. Kč |
| Trinity Bank | 64 mld. Kč |
| Oberbank | dosud nezveřejnila, ke konci roku 2021 to bylo 52,8 mld. Kč |
| Max banka | dosud nezveřejnila, ke konci října 2022 to bylo 14,5 mld. Kč. Navazuje na Expobank CZ, která naposledy uváděla 12 mld. Kč. |
| Hello bank | dosud nezveřejnila, ke konci roku 2021 to bylo kolem 10,5 mld. Kč |
| *mBank* | *samostatné číslo za Česko nezveřejňuje, působí jako zahraniční pobočka* |

Zdroj: peníze.cz, 2023

Banky v roce 2022 dosahovaly dosud rekordních čistých zisků. Tři největší banky vykázaly zisky větší než 10 miliard Kč. Nejvyšší čistý zisk zaznamenala Česká spořitelna, jež potvrdila zisk 20,2 mld. Kč. Druhý největší zisk vykázala Komerční banka – 17,6 mld. Kč. Čistý zisk 14,6 mld. Kč zaznamenala ČSOB. Těchto rekordních zisků banky dosáhly pravděpodobně především díky vysokým úrokovým sazbám, které ČNB stanovila na základě extrémně vysoké inflace (peníze.cz, 2023).

Při srovnání bank na hypotečním trhu dominují především tři největší banky – ČSOB, Česká spořitelna a Komerční banka. Tyto tři bankovní ústavy se podílí na dvou třetinách objemu všech poskytnutých hypoték. V roce 2022 podíl těchto tří bank na celkovém objemu hypoték činil až 67,2 %. Nejvíce (27,1 %) hypoték realizovala Česká spořitelna, na druhém místě skončila ČSOB (25,9 %) a na třetím místě byla v roce 2022 Komerční banka (14,2 %). Česká spořitelna dosahuje nejvyššího podílu na celkovém počtu hypoték již tři roky za sebou (RX finance, 2023).

Největšími konkurenty Komerční banky jsou dle výše uvedených údajů především ČSOB a Česká spořitelna. Tyto banky se snaží získat větší počet klientů zejména pomocí propagace a nabídky kvalitnějších a levnějších služeb. Širší nabídka těchto bankovních subjektů je podstatnou součástí konkurenčního boje o silnější postavení na trhu.

Do kategorie zmíněných bank nebyly zařazeny například banky J&T Bank nebo PPF banka z důvodu cílení na odlišnou cílovou skupinu. Komerční banka se snaží především poskytovat běžné produkty občanům, nikoliv firmám či privátním klientům.

**Vyjednávací síla zákazníků**

Síla vlivu zákazníků v rámci vyjednávání je poměrně vysoká. Klienti se snaží cenu služeb co nejvíce snižovat a banky kvůli poměrně vysoké konkurenci na tuto skutečnost musí reagovat. Do popředí se tlačí menší banky, které svou výhodnější nabídkou získávají více zákazníků. Klíčem k udržení svých klientů je tak neustálý vývoj a inovace bankovních produktů a služeb. Komerční banka například přechází na „novou éru bankovnictví“, což by mělo pro zákazníka znamenat přehlednější a příjemnější správu svého účtu. Podobné aktivity

jsou pro udržení zákazníků nezbytné. Dalším nutným krokem pro udržení nebo získání nových zákazníků je snaha o osobní přístup a řešení případných problémů s klienty individuálním způsobem (interní informace společnosti, 2024).

**Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k velikosti, stabilitě a tradici Komerční banky lze tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká. Banka si zpravidla diktuje podmínky a své dodavatele pečlivě vybírá. Outsourcing v rámci Komerční banky může být například na zpracování hotovosti, bezpečnostní záležitosti nebo nákup většího množství kancelářského vybavení (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka vypisuje výběrové řízení nebo tendry. Na každý tendr či výběrové řízení je ustanovena příslušná komise. Tato komise určí konkrétní parametry, na jejichž základě jsou potenciální dodavatelé hodnoceni. Následně je dle multikriteriální analýzy (stanovení vah, hodnot a konečného součtu) vybrán vítěz výběrového řízení nebo tendru. Posledním krokem je obeznámení všech účastníků tendru o výsledku a vyjednávání finálních podmínek s vybraným dodavatelem (interní informace společnosti, 2024).

**Substituty**

Hrozba vzniku substitutu není v odvětví bankovnictví vysoká. Důvodem je skutečnost, že jakákoliv společnost poskytující bankovní služby musí obdržet potřebnou certifikaci od ČNB jakožto regulátora bankovního sektoru. Všechny společnosti s certifikací jsou považovány za bankovní instituce a nelze je tedy považovat za substituty, nýbrž za konkurenty (interní informace společnosti, 2024).

Jako substitut lze však označit například firmu poskytující služby týkající se investování na finančních trzích. Banky svým klientům poskytují možnost investovat své finanční prostředky na finanční trzích (např. investice do indexových fondů apod.). Někteří brokeři jako XTB, Interactive Brokers a další podobné společnosti mohou v tomto případě zastávat

pozici substitutu. Tyto společnosti však musí vlastnit licenci obchodníka s cennými papíry pro poskytování nabídky samotných akcií či dluhopisů (interní informace společnosti, 2024).

**Vstup nových konkurentů na trh**

Vstup nového subjektu na trh je vzhledem k povinnosti vlastnictví licence od ČNB komplikovaný. Riziko vstupu nových konkurentů na trh je především z tohoto důvodu poměrně nízké. Konkrétně Komerční banka se nemusí obávat nových konkurentů také z důvodu jejího vysokého podílu na trhu a tradici, což nový subjekt na trhu značně omezuje.

Příkladem nového konkurenta v sektoru bankovnictví je od roku 2023 banka finanční skupiny Partners. Banka od prvního čtvrtletí roku 2024 plánuje nabídnout zákazníkům běžné a spořící účty. Od podzimu je v plánu poskytování úvěrů a od roku 2025 expandovat na Slovensko (peníze.cz, 2023).

### 4.2.3 Analýza trhu

Analýza trhu je jedním ze základních prvků, které podniková i marketingová strategie musí obsahovat. Firmy v rámci analýzy trhu zjišťují informace týkající se počtu konkurentů na trhu, bariér vstupu na trh, a dále určují segmenty a tržní výklenky.

**Počet konkurentů**

Mezi hlavní konkurenty Komerční banky patří dvě další velké banky, které společně s KB na českém trhu zastávají významnou část celkového trhu. Těmito bankami jsou ČSOB a Česká spořitelna. V bankovním sektoru se však v ČR již uchytil poměrně velký počet dalších bank. Mezi nejznámější se řadí Air Bank, UniCredit Bank, Raiffeisenbank, Fio banka nebo Moneta Money Bank.

Na českém bankovním trhu působí k začátku roku 2024 celkově 48 bankovních institucí (banky.cz, 2024).

**Bariéry vstupu na trh**

V ČR je poměrně složité pro nové nebo potenciální bankovní subjekty překonat podmínky, za jakých mohou v tomto odvětví začít svou podnikatelskou činnost. Hlavním regulátorem bankovního sektoru je ČNB, která schvaluje nové banky vstupující na trh. Aby banka získala licenci od České národní banky musí splňovat řadu požadavků a standardů. Požadavky zahrnují adekvátní kapitálovou základnu, transparentní řízení a kontrolní mechanismy, které zajistí stabilitu a důvěryhodnost finančních operací. Banka musí také dodržovat pravidla a regulace týkající se ochrany spotřebitelů, prevence praní špinavých peněz a financování terorismu a další právní požadavky stanovené ČNB (cnb.cz, 2024).

Kromě požadavků na získání licence od regulátora, může být vstup na trh bankovnictví omezován také dalšími faktory. Mezi tyto bariéry vstupu na trh patří vysoké počáteční náklady spojené s vytvořením infrastruktury, budováním pověsti a získáváním klientů. Konkurence na bankovním trhu je často vysoká, což může být pro nové hráče obtížnou překážkou. Další překážkou může být pro nové subjekty také nedostatek zdrojů financování a riziko spojené s ekonomickou nestabilitou či změnami ve finančním prostředí.

**Určení segmentů**

Dle interních informací společnosti (2024), v bankovním sektoru člení finanční instituce zákazníky v širším pojetí do více kategorií:

- retailové bankovnictví (spotřebitelé – běžné účty, spořící účty apod.);
- podnikatelské bankovnictví (malé a střední podniky – firemní úvěry, úvěry, faktoring apod.);
- private banking (bohatí jednotlivci a rodiny – investiční poradenství, správa majetku);
- investiční bankovnictví (služby spojené s akvizicemi a fúzemi, správou aktiv apod.);
- digitální bankovnictví (technologické prvky – mobilní a internetové bankovnictví);
- specializace na konkrétní skupiny (studenti, senioři, cestovatelé apod.).

**Tržní výklenky**

Současným trendem je vývoj umělé inteligence a digitalizace v rámci jakéhokoliv odvětví. I přes výrazný vývoj technologií v posledních letech lze považovat toto zaměření za tržní výklenek. Technologický pokrok v rámci digitalizace a s tím spojené vylepšení služeb pro zákazníky je v současnosti jednou ze základních oblastí, na které se banky zaměřují (interní informace společnosti, 2024).

V budoucnosti se očekává progresivní vývoj využití umělé inteligence. Umělá inteligence může například klientům správně poradit s investicemi nebo usnadnit bance některé z administrativních činností a nahradit tak lidský faktor.

### 4.2.4 Analýza konkurence

V bankovním sektoru se na akvizici studentů soustředí již více bank než pouze Komerční banka. Z tohoto důvodu bylo provedeno detailní srovnání nabídky většiny studentských účtů u konkurentů, jaké benefity ostatní banky nabízejí novým klientům a jaké podmínky výběrů a vkladů zákazníkům poskytují.

**Tabulka 2 Nabídka studentských účtu**

| Bankovní účet pro studenty | Vedení účtu | Výběr z bankomatu v ČR | Výběr z bankomatu v zahraničí | Další výhody |
|---|---|---|---|---|
| **G2, Komerční banka** | zdarma | zdarma z bankomatů KB sdílené bankomatové sítě | jednou měsíčně zdarma | Bonus až 350 Kč, druhý účet v EU nebo USD zdarma, ekologická karta s vlastním designem |
| **Plus konto, ČSOB** | zdarma | zdarma z bankomatů ČSOB | | Odměny za platby kartou, odměna až 1 500 Kč za založení účtu, o 40 haléřů levnější benzín a nafta u EuroOilu, investice, spoření |
| **Běžný účet, Equa bank** | zdarma | zdarma ze všech bankomatů | | druhý účet v EU nebo USD zdarma, převody v eurozóně bez poplatků, spořicí účet |
| **mKonto #navlastnitriko, mBank** | zdarma | 3 výběry měsíčně zdarma | | bonus až 1 000 Kč k novému účtu, domácí i zahraniční platby SEPA v eurech zdarma |
| **AKTIVNÍ účet pro studenty, Raiffeisenbank** | zdarma | zdarma ze všech bankomatů | | peníze na účtu v až 19 měnách |
| **Účet pro mladé zdarma, Air Bank** | zdarma | zdarma z bankomatů Air Bank | Poplatek 35 Kč v EU, 100 Kč mimo EU | spořicí účet, spolupráce s O2 – společné využití -> odměna až 300 Kč |
| **Poštovní účet, Poštovní spořitelna** | zdarma | zdarma u ČSOB | 40 Kč, 5 Kč u slovenské ČSOB | kontokorent |

Zdroj: vlastní zpracování, porovnej24.cz, 2024

Z tabulky je patrné, že vedení účtu zdarma je standard, který poskytují klientům všechny banky. Z hlediska podmínek pro výběry z bankomatů se již banky odlišují. Neomezený výběr zdarma poskytují jen některé banky. Například mBank nabízí pouze tři výběry měsíčně bez poplatků. Největší rozdíl mezi konkurenty vzniká v nabídce dodatečných služeb nebo výhod. Pravděpodobně nejvýhodnější studentský účet může zákazník získat od ČSOB. Plus konto od ČSOB nabízí studentům odměnu až 1 500 Kč za platby, levnější pohonné hmoty do automobilu nebo možnost založení spořícího účtu.

### 4.2.5 Analýza zákazníka

Pro potřeby práce autor v rámci analýzy zákazníka pracuje s informacemi získané především z marketingového oddělení Komerční banky a následné konzultace se zaměstnanci tohoto oddělení. Kompletní dokument s přesnými daty nebyl marketingovým oddělením jako příloha diplomové práce poskytnut, nicméně bylo autorovi umožněno využít data pro potřeby zpracování práce.

Cílovou skupinou pro marketingovou strategii studentských účtů jsou všichni studenti v ČR, kteří dosáhli 18 let. Konkrétně do této skupiny spadají lidé ve věkové kategorii 18-26 let studující střední nebo vysokou školu. Cílem strategie je akvizice nových klientů pomocí studentských účtů.

Základem analýzy zákazníka je zpravidla definování potřeb zákazníka. V tomto případě se jedná především o potřebu vlastnit běžný účet a mít přístup ke správě svých financí. Studenti většinou již disponují s objemem peněz, který odpovídá výši jejich příjmu. Oproti lidem pracujícím na HPP mají studenti ve většině případů nižší měsíční příjem. Často jsou studenti stále závislí na finanční podpoře svých rodičů, zejména co se týče obtíží se získáním svého vlastního bydlení či finanční pomoci s běžnými výdaji formou měsíčního kapesného. Dle získaných informací se měsíční příjem cílové skupiny (studentů) pohybuje od 8 000–25 000 Kč. Skupina studentů, kterým se výše příjmu pohybuje na vyšší hranici této škály, dochází většinou při svém studiu ještě do zaměstnání, pracují na částečný úvazek či získávají finanční prostředky prací na DPP nebo DPČ. Pro klienty s vyšším příjmem je také důležitou

činností investování z důvodu zajištění své budoucnosti, a tak využívají další služby banky, jako jsou například spořící účty nebo možnost investovat na kapitálových trzích apod.

Pro mladé lidi je využívání moderních technologií přirozené. Přehlednější aplikace pro mobilní bankovnictví je tedy ideálním prostředím, kde studenti mohou spravovat své finance. Pomocí této aplikace je také jednodušší přimět zákazníka investovat do fondů nebo obchodovat na kapitálových trzích.

Největší obavy mají studenti z vysokých poplatků spojených s vedením účtu nebo investicemi. Další jejich obavou je také dlouhodobý závazek u jedné konkrétní banky. Studenti mají raději možnost vypovědět smlouvu okamžitě a nechtějí delší závazek, pokud to je možné.

Na základě informacích o cílové skupině byly vytvořeny dvě persony.

**Persona č. 1: Tomáš, 20 let**

Tomáš je 20letý student vysoké školy zaměřené na oblast informatiky. Bydlí v Praze s rodiči. Jeho hlavním příjmem je kapesné od rodičů a občasné brigády. Průměrný měsíční příjem Tomáše se pohybuje mezi 8 000-12 000 Kč. Je velice technologicky zdatný a svůj volný čas tráví na telefonu nebo notebooku on-line. Má zájem také o moderní technologie. Kvůli častému cestování a přesunům, které studium vyžaduje, hledá Tomáš možnost správy svých financí a svého běžného účtu pomocí snadného přístupu skrze mobilní bankovnictví (aplikace). Tomáš svůj účet využívá především na platby v obchodech nebo on-line platby. Doplňkové služby zatím nevyužívá. Ocení jakékoliv slevy pro studenty.

**Persona č. 2: Lenka, 25 let**

Lenka je 25letá studentka ekonomické fakulty na vysoké škole. Žije v Praze v bytě se spolubydlící. Lenka je zaměřená na studium, které by měla během dvou let dokončit, a na svou práci na částečný úvazek jako asistentka. Z jejího příjmu, pohybující se kolem 25 000 Kč měsíčně, hradí polovinu z pronájmu bytu, stravování a další výdaje. Snaží se žít

finančně nezávisle bez pomoci svých rodičů a spravovat své finance efektivně. Hledá účet, který jí pomůže těchto cílů dosáhnout a bude přehledným výstupem jejích příjmů a výdajů. Lenka ocení funkci neomezeného množství bankovních převodů a trvalých příkazů. Další službu, jež se Lenka rozhodla využívat, je spořící účet, na který si chce každý měsíc ukládat část své výplaty pro zajištění své budoucnosti i pro případ náhlého vyššího výdaje. Lenka hledá banku nabízející studentské slevy, výhodné podmínky pro studenty a funkce, které naplní její očekávání a potřeby.

### 4.2.6 Matice EFE

Matice EFE je rozdělena do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří nejvýznamnější příležitosti, které byly vybrány z analýzy vnějšího prostředí podniku. Využití umělé inteligence v budoucnosti je považováno za velmi významnou příležitost. Mezi další příležitosti byl zvolen růst průměrné mzdy v ČR. Lidé budou mít díky vyšší mzdě větší ochotu utrácet nebo mít prostor na spoření. Vysoký počet studentů představuje pro KB příležitost k oslovení velkého množství lidí a tím vzniká vyšší šance na akvizici nových zákazníků. Zájem mladých lidí o investování a s tím i spojená digitalizace pomocí vývoje mobilních aplikací jsou dalšími příležitostmi.

Druhou skupinou matice jsou hrozby působící na podnik. Nejsilnější hrozbou je síla a velikost konkurence na trhu. Nejsilnějšími konkurenty jsou pro Komerční banku na trhu bankovnictví ČSOB a Česká spořitelna. Zároveň je dalším faktorem vysoký počet bank působící na trhu. Další hrozbou je pokles výše úrokových sazeb. Tento faktor může být také příležitostí z důvodu přístupnějších hypoték pro zákazníky. Vzhledem k cílení banky na studenty je však pokles úrokových sazeb považován spíše za hrozbu, neboť se budou zároveň snižovat také úroky na spořících účtech. Mladí lidé tedy nebudou ukládat své peníze na spořící účty. Vysoká míra inflace je v posledních letech závažným problémem, který ovlivňuje celou ekonomiku. Menší ochota utrácet a investovat z důvodu vysoké inflace představuje pro podnik hrozbu. Poměrně velká vyjednávací síla zákazníků z hlediska tlaku na snižování cen je také potenciální hrozbou. Hrozbu v nižší míře představují regulace týkající se využívání umělé inteligence.

**Tabulka 3 Matice EFE**

| | **Popis** | **Váha** | **Body** | **Celkem** |
|---|---|---|---|---|
| **Příležitosti** | Umělá inteligence | 0,2 | 4 | **0,8** |
| | Růst průměrné mzdy v ČR | 0,12 | 2 | **0,24** |
| | Vysoký počet studentů | 0,1 | 4 | **0,4** |
| | Trend investování | 0,08 | 3 | **0,24** |
| | Digitalizace | 0,07 | 2 | **0,14** |
| **Hrozby** | Pokles úrokové sazby | 0,1 | 2 | **0,2** |
| | Vysoká míra inflace | 0,07 | 2 | **0,14** |
| | Regulace AI | 0,06 | 1 | **0,06** |
| | Síla konkurence | 0,14 | 4 | **0,56** |
| | Vyjednávací síla zákazníků | 0,06 | 2 | **0,12** |
| **Celkové hodnocení** | | 1 | | **2,9** |

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé bodové ohodnocení a nastavení váhy uvedených příležitostí a hrozeb bylo stanoveno na základě společné konzultace autora se zaměstnanci marketingového oddělení podniku KB.

Výsledkem matice EFE je hodnocení 2,9, což vykazuje, že podnik je v pozici silnější konkurenceschopnosti a poměrně dobré pozici na trhu. Společnost by však měla stále pracovat na vývoji a zlepšování svých produktů, sledovat trendy a přizpůsobovat jim své činnosti. Firma by se měla i z důvodu vysokého skóre zaměřit na dané příležitosti, které pomohou podniku v jeho růstu a k dosažení vytyčených cílů.

## 4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku KB

Součástí marketingové strategie Komerční banky je také analýza vnitřního prostředí podniku. Autor v této kapitole detailně analyzuje problematiku marketingového mixu, definuje konkurenční výhodu podniku, provádí analýzu zdrojů a kompetencí a finanční analýzu podniku.

### 4.3.1 Audit marketingového mixu

V následující podkapitole je detailně analyzován podnik Komerční banka z pohledu marketingového mixu.

**Produkt**

Komerční banka nabízí svým zákazníkům velké množství produktů. Podobně jako jiné banky je nejvíce využívaným produktem (službou) vedení běžného účtu. Komerční banka nabízí čtyři druhy běžného účtu. Součástí balíčku „Start“ je jedna debetní karta a výběry a vklady zdarma v rámci sítě bankomatů KB. Podmínkou sjednání tohoto typu účtu je dosažení minimálního věku 15 let. Výhodou účtu „Standard“ je jeden multiměnový účet, dvě debetní karty, dva výběry zdarma z každé karty z cizích bankomatů v ČR i zahraničí a neomezené vklady a výběry v rámci bankomatů KB. Dále je možnost využít běžný účet „Komfort“ a „Exclusive“. Varianta „Komfort“ nabízí klientům až 3 multiměnové účty, 6 debetních karet a zdarma výběry ze všech bankomatů v ČR i zahraničí a vklady do bankomatů KB. V rámci účtu Exclusive si klient může založit až 10 multiměnových účtů, 100 debetních karet a má k dispozici zdarma výběry ze všech bankomatů v ČR a zahraničí a vklady do bankomatů KB (kb.cz, 2024).

Komerční banka poskytuje svým klientům také další typy produktů. Zákazníci si mohou u KB zřídit půjčky (hypotéky, osobní půjčky) nebo určité typy spoření. Klienti mohou své úspory zhodnotit pomocí spořících účtů, termínovaných účtů, penzijního spoření nebo stavebního spoření. Riskantnější variantou při zhodnocování svých peněžních prostředků je

investice například do investičního zlata, fondů apod. Komerční banka k těmto produktům nabízí také formu pojištění. Zákazníci si mohou zřídit cestovní pojištění, životní pojištění nebo pojištění majetku. Všechny tyto produkty lze jednoduše zřídit skrze aplikaci KB+ (kb.cz, 2024).

**Cena**

Forma běžného účtu „Start“ je bez poplatků a zákazník může mít v rámci této služby jeden běžný účet vedený v českých korunách. Další tři typy běžných účtů jsou zpoplatněny měsíčním poplatkem, jehož výše je závislá na daném typu účtu. Poplatky pro studenty jsou u těchto účtů zvýhodněny oproti klasickému ceníku a pro účely práce budou využívány tyto ceny. Účet „Standard“ je pro studenty do 26 let vedený zdarma bez poplatků, pro ostatní je tento účet zpoplatněn 39 Kč měsíčně. Za variantu Komfort klienti zaplatí 44,50 Kč měsíčně a Exclusive účet stojí 169 Kč měsíčně.

Jedním z benefitů, který KB poskytuje svým klientům, je tzv. sdílená bankomatová síť. Výhodou této sítě jsou bezplatné výběry z bankomatů u MONETA Money Bank, Air Bank a UniCredit Bank.

Zákazník si může ve svém internetovém bankovnictví změnit své limity na kartě, libovolně zamykat a odemykat kartu nebo povolovat a zakazovat internetové platby. Všechny tyto funkce jsou bez poplatků. Pro studenty a děti nabízí Komerční banka možnost výběru designu debetní karty s obrázkem dle svého vlastního výběru zdarma.

Komerční banka nabízí v rámci spotřebitelských úvěrů půjčku až do 2,5 milionu Kč na cokoliv. Úvěr lze zřídit online a sjednání je zdarma. Poplatek 490 Kč si KB účtuje za vyhodnocení žádosti o úvěr. Spotřebitelský úvěr je nabízen s úrokem od 5,9 % p. a. Více než dvě třetiny klientů však dosáhne na půjčku s úrokem do 7,9 % ročně. Úrok vyšší než 10 % ročně dosáhlo v roce 2023 až 8 % klientů. Předčasné splacení, správa úvěru a elektronický výpis z úvěrového účtu je zdarma (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka nabízí svým klientům také možnost zřízení spořícího účtu. Od února roku 2024 byly nově změněny podmínky tohoto produktu. Zákazníkovi se finance na spořícím účtu úročí základní sazbou 2 % ročně a bonusovou sazbou 3 % ročně. Základní a bonusové úročení je platné do 200 000 Kč a poměrný úrok se připisuje klientovi měsíčně (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka navázala spolupráci s ISIC Association, což je firma vydávající jediný celosvětově uznávaný studentský doklad prokazující studium na střední nebo vysoké škole. Na základě této spolupráce KB poskytuje pro majitele studentského účtu G2 bonus ve výši 350 Kč při předložení platného průkazu ISIC (kb.cz, 2024).

**Distribuce**

Sídlo Komerční banky se nachází na Praze 1 v ulici Na Příkopě. Hlavní centrála a administrativní budova KB je na adrese Praha – Stodůlky, nám. Junkových. Dle výroční zprávy z roku 2023 se na celém území ČR nachází celkově 212 poboček Komerční banky (48 poboček v Praze). Oproti roku 2022 je to o 6 poboček méně. Počet bankomatů se ve srovnání s rokem 2022 také snížil, konkrétně o 54 bankomatů. V loňském roce bylo na území ČR celkově 796 bankomatů KB. Komerční banka má oproti konkurentům nejširší bankomatovou síť v ČR (kb.cz, 2024).

**Propagace**

Komerční banka je jednou z největších bank působící na českém trhu a aktivity spojené s komunikací jsou jedním z faktorů, které pomáhají KB v boji s konkurencí. Komerční banka využívá velké množství forem propagace (offline i online) (interní informace společnosti, 2024).

Po území celé ČR se vyskytuje mnoho billboardů či reklamních plakátů v prostředcích MHD, na jeho zastávkách, v Praze v metru apod. Komerční banka zároveň využívá reklamních spotů v TV (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka uzavřela spolupráci s českou extraligou ledního hokeje a od roku 2021 je jejím hlavním partnerem, stejně jako národního hokejového týmu. Partnerství je jednou z forem propagace, kterou KB využívá nejen ve sportu, ale i v jiných odvětvích. Komerční banka byla v roce 2023 již posedmé v řádě generálním partnerem hudebního festivalu Rock for People. V rámci tohoto festivalu KB poskytla svůj prostor KB FutureFest, kde prezentovala účastníkům projekt o udržitelnosti a budoucnosti festivalů a outdoorových událostí (kb.cz, 2024).

Marketingové oddělení KB také věnuje pozornost propagaci firmy prostřednictvím online marketingu. Komerční banka spravuje své profily na sociálních sítích jako je Facebook nebo Instagram, kde sdílí příspěvky především ohledně aktivit, na které se firma zaměřuje. Mnoho příspěvků je věnováno udržitelnosti, partnerstvím například s hokejovými týmy a výhodám produktů, které KB nabízí. I v práci se sociálními sítěmi a online reklamou shledává banka prostor pro zlepšení, protože z hlediska celkového počtu sledujících na sociální síti Instagram je KB až na 4. místě v porovnání s konkurencí se zhruba 8 tisíci sledujícími. Nejvíce sledujících mají na Instagramu banky Česká spořitelna, AirBank a MONETA Money Bank (interní informace společnosti, 2024).

V létě roku 2023 spustila KB kampaň pro mladé lidi ohledně vnímání důchodu. Kampaň s názvem „I love důchod“ by měla v mladých lidech vzbudit zájem o svou budoucnost a zajištění na důchod. V rámci komunikační kampaně je využíván jazyk teenagerů a zajímavé grafické provedení jednotlivých reklamních spotů či plakátů. Ambasadorem kampaně je digitálně vytvořená influencerka Just.ina, jež se představuje jako „virtuální podoba budoucího stáří“ (kb.cz, 2023).

Komerční banka využívá také různé propagační materiály – propisky, kalendáře, diáře, klíčenky apod. Všechny tyto materiály obsahují firemní logo a název (interní informace společnosti, 2024).

**Lidé**

Komerční banka v roce 2023 zaměstnávala dle výroční zprávy 7 551 pracovníků. Oproti minulému roku se celkový počet zaměstnanců zvýšil o 0,7 %. V posledních několika letech se počet zaměstnanců značně zredukoval, neboť například v roce 2017 KB zaměstnávala celkově 8 492 zaměstnanců. Generální ředitel společnosti a předseda představenstva KB je od roku 2017 pan Ing. Jan Juchelka. Celé představenstvo Komerční banky je složeno z dalších pěti členů. Součástí vedení společnosti je také dozorčí rada, která je tvořena 9 členy (kb.cz, 2024).

**Procesy**

Základním principem je interaktivní kontakt s klienty na pobočkách a individuální přístup. Je žádoucí, aby zaměstnanci, kteří komunikují s lidmi a poskytují jim jednotlivé služby, byli dostatečně vzdělaní a proškolení v dané problematice. Individuální přístup ke klientovi, zejména při řešení jakýchkoliv problémů, je jednou ze základních hodnot firmy (interní informace společnosti, 2024).

**Fyzické prostředí**

Banka nabízí nehmotné produkty, proto jejich fyzická prezentace nelze uskutečnit. Jedinou formou fyzické prezentace KB jsou již zmíněné propagační materiály v podobě propisek, diářů apod. Komerční banka je známá svým tradičním logem, který je hlavním symbolem firmy již od roku 2002. Logo se vyznačuje jednoduchým stylem v kombinaci černé a červené barvy. Vnitřní prostředí poboček KB, kde probíhá jednání s klienty, je zpravidla moderně a jednoduše vybavené, aby navodilo příjemný pocit zákazníků (interní informace společnosti, 2024).

### 4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Jednou ze základních analýz vnitřního prostředí podniku je analýza zdrojů a kompetencí. Zdroje se v této analýze dělí na hmotné a nehmotné. Hmotné zdroje jsou všechny prostředky, které jsou viditelné a lze je kvantifikovat. Do skupiny nehmotných zdrojů řadíme aspekty hluboce zakořeněné v historii podniku. Nehmotné zdroje mohou být například know-how a další.

**Hmotné zdroje**

Sídlo Komerční banky je na Praze 1 v ulici Na Příkopě. V minulosti KB měla celkově tři centrály, které byly umístěny v hlavním městě Praha – Na Příkopě, Václavské náměstí, Stodůlky. Nyní je hlavní centrála a administrativní budova umístěna ve Stodůlkách, náměstí Junkových 2772/1.

Komerční banka provozovala v roce 2023 na území celé České republiky 212 poboček. Nejvíce poboček se nachází v Praze, konkrétně je to celkově 48 poboček. Nicméně například v Ostravě (4 pobočky) a Brně (8 poboček) je počet poboček oproti Praze velmi nízký. V roce 2024 došlo ke snížení celkového počtu poboček oproti roku 2022 o šest poboček. Zároveň došlo ke snížení počtu bankomatů o 54. V minulém roce bylo na území České republiky celkem 796 bankomatů KB. Komerční banka disponuje nejrozsáhlejší bankomatovou sítí v České republice ve srovnání s konkurencí (interní informace společnosti, 2024).

Z celkového počtu bankomatů v rámci distribuční sítě KB je 510 těch, které přijímají vklady a 688 bezkontaktních. V rámci sdílené distribuční sítě s ostatními bankami se na území ČR nachází 1 974 poboček (kb.cz, 2024).

Komerční banka v roce 2023 zaměstnávala celkově 7 551 zaměstnanců. Generálním ředitelem banky a předsedou představenstva je pan Ing. Jan Juchelka. Součástí vrcholného managementu jsou další členové představenstva a dozorčí rada, kterou tvoří celkově 9 členů (kb.cz, 2024).

**Nehmotné zdroje**

Značka Komerční banky je klíčovým nehmotným zdrojem, který přináší významnou hodnotu do jejího podnikání. Banka si za dobu své existence vybudovala silnou značku, která je spojována s profesionalitou, spolehlivostí a inovativními službami. Dlouhodobá snaha banky o budování pozitivního obrazu a důvěry klientů vytvořila pevnou základnu pro růst a udržitelnost (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka klade důraz na podporu udržitelných praktik ve svém podnikání. Tato snaha o udržitelnost se projevuje v různých oblastech, jako je environmentální odpovědnost, sociální angažovanost a etické řízení. Tímto způsobem banka buduje svou image jako společensky odpovědný subjekt a získává si přízeň zákazníků, kteří preferují podnikání s ohledem na životní prostředí a společnost. Ambicí Komerční banky je být v následujících letech lídrem v oblasti udržitelnosti na finančním trhu v ČR a chce být vnímána jako tzv. „zelená banka“ (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka může čerpat ze své bohaté historie a tradic, které jí poskytují stabilní základ pro budoucí úspěch. Dlouhodobá přítomnost na trhu a know-how z minulosti umožňují bance efektivně reagovat na změny v prostředí a poskytovat klientům kvalitní služby s vysokou mírou odbornosti. Banka je navíc vnímána jako spolehlivý a solidní partner pro své klienty, což jí přináší konkurenční výhodu. Díky pozitivní reputaci má banka možnost snadněji získat nové klienty a udržovat si dlouhodobé vztahy se stávajícími zákazníky (interní informace společnosti, 2024).

Komerční banka navázala řadu spoluprací s různými subjekty a organizacemi, které jí pomáhají posilovat hodnotu své značky, rozšiřovat nabídku služeb a zvyšovat svoji viditelnost na trhu. Mezi hlavní partnery KB patří například sportovní kluby (hokej, volejbal, fotbal, basketbal). Spolupráce se sportovními kluby zahrnuje podporu sportovních akcí, sponzoring nebo propagaci. Komerční banka dále spolupracuje s kulturními akcemi jako jsou různé hudební festivaly nebo koncerty. Dále se KB stala například dlouholetým partnerem vysokých škol, charitativních institucí nebo různých podnikatelských asociacích, díky nimž podporuje organizaci seminářů a přednášek pro podnikatele. Důležitou spolupráci

KB navázala také v oblasti bankovnictví, když oslovila další banky (AirBank, UniCredit Bank a MONETA Money Bank) a vytvořila tzv. sdílenou bankomatovou síť.

Komerční banka investuje do moderní technologické infrastruktury a inovací, což jí umožňuje poskytovat pokročilé bankovní služby a zlepšovat uživatelský zážitek svých klientů. Tato technologická vybavenost a schopnost inovovat patří mezi klíčové nehmotné zdroje, které pomáhají bance udržet krok s rychle se měnícím prostředím v bankovnictví a konkurenčními výzvami. Příkladem technologické vybavenosti je snaha o digitalizaci a převod do tzv. „nové éry bankovnictví“, kterou KB představila na začátku roku 2024. Součástí této nové éry je také aplikace KB+, která usnadňuje klientům práci se svými financemi a vytváří příjemné a přehledné prostředí při správě svého účtu.

### 4.3.3 Finanční analýza

V této kapitole je na základě finančních ukazatelů a výkazů zisku a ztráty analyzován finanční stav firmy za období v letech 2020-2023. Pro účely analýzy jsou využívány výroční zprávy firmy.

**Tabulka 4 Vybrané ukazatele finanční analýzy**

| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
|---|---|---|---|---|
| **Čisté provozní výnosy** | 29 664 mil Kč. | 31 346 mil Kč. | 38 632 mil Kč. | 36 199 mil Kč. |
| **Zisk po zdanění** | 8 299 mil Kč. | 12 992 mil Kč. | 17 773 mil Kč. | 15 819 mil Kč. |

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy KB, 2021-2023

Z výše uvedených výstupů z výročních zpráv KB je patrné, že největší zisk firma zaznamenala v roce 2022. V posledním roce zisk po zdanění poklesl o zhruba 11 %, což se zdá být vysoký rozdíl. Firma i přesto stále vykazuje velmi vysoký zisk. Nejmenší zisk společnost zaznamenala v roce 2020. Důvodem takového poklesu v porovnání s ostatními roky může být skutečnost, že celé odvětví bylo ovlivněno pandemií Covid-19. Dle výroční zprávy z roku 2021 je však stav oproti roku 2020 výrazně pozitivnější. Zisk po zdanění vzrostl o 56 % oproti roku 2020.

**Tabulka 5 Ukazatelé rentability**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|
| **ROA** | 0,7 % | 1,04 % | 1,37 % | 1,04 % |
| **ROE** | 7,09 % | 10,2 % | 14,3 % | 12,3 % |

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy KB, 2021-2023

Ukazatel rentability aktiv (ROA) se vypočítá jako poměr čistého zisku s celkovými aktivy a využívá se pro analýzu hospodaření firmy s aktivy. Pozitivní je skutečnost, že hodnoty ROA se pohybují v kladných číslech i přesto, že jeho optimální hodnota je zpravidla vyšší (kolem 10 %). V poměru s čistým ziskem z předešlých let je zřejmé, že tyto dvě hodnoty spolu částečně korelují. Hodnota ROA byla nejvyšší v roce 2022 stejně jako čistý zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Výpočet pro ROE je poměr čistého zisku/ztráty s vlastním kapitálem. Výsledky této hodnoty jsou v případě KB velice příznivé. Nejlepší hodnoty firma dosáhla opět v roce 2022, kdy ROE byla 14,3 %.

**Ukazatelé zadluženosti**

Celková zadluženost podniku se vypočítá jako poměr cizího kapitálu s celkovými aktivy. Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry je společnost závislá na cizích zdrojích v porovnání se zdroji vlastními.

**Tabulka 6 Ukazatelé zadluženosti**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|
| **Celková zadluženost** | 89,9 % | 89,8 % | 90,4 % | 91,5 % |
| **Koeficient samofinancování** | 10,1 % | 10,2 % | 9,6 % | 8,5 % |

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy KB, 2021-2023

Výsledky celkové zadluženosti vykazují vysoké hodnoty, což značí výrazně vyšší podíl cizích zdrojů oproti zdrojům vlastním. Hodnoty se v průběhu let pohybují v podobném trendu, nevykazují tedy známky výrazného kolísání.

Obecně lze tvrdit, že finanční stav firmy je na dobré úrovni. Komerční banka patří na českém bankovním trhu k jedné z největších firem s dlouholetou tradici, což je předpokladem pro stabilní firmu z hlediska finančního stavu. Komerční banka vykazuje jeden z nejvyšších zisků ve srovnání se svými konkurenty. Slabou stránkou je naopak vysoká celková zadluženost a závislost na cizích zdrojích.

### 4.3.4 Matice IFE

Matice IFE je nástroj pro hodnocení vnitřních faktorů působící na podnik. Matice je rozdělena na dvě kategorie – silné a slabé stránky. Cílem je vybrat a ohodnotit dle závažnosti nejdůležitější faktory vycházející z interní analýzy. Každý faktor má váhu své důležitosti, přičemž součet vah všech faktorů je 1. Konkrétní faktor je hodnocen na škále od 1 (nejnižší stupeň výraznosti) do 4 (nejvyšší výraznost). Výsledné skóre je získáno pomocí násobení váhy s hodnocením každého faktoru. Součet všech skóre poskytuje skóre celkové. Bodování všech faktorů a stanovení jejich váhy bylo nastaveno společně s marketingovým oddělením KB.

**Tabulka 7 Matice IFE**

| | **Popis** | **Váha** | **Body** | **Celkem** |
|---|---|---|---|---|
| **Silné stránky** | Sdílená bankomatová síť, celkový počet bankomatů v ČR | 0,1 | 4 | **0,4** |
| | Partnerství a spolupráce | 0,14 | 4 | **0,56** |
| | Silná image – tradice, profesionalita | 0,11 | 4 | **0,44** |
| | Zaměření na udržitelnost – „zelená banka“ | 0,07 | 3 | **0,21** |
| | Finanční stav firmy | 0,05 | 3 | **0,15** |
| | Technologický vývoj – nová éra bankovnictví | 0,09 | 3 | **0,27** |
| **Slabé stránky** | Výhody studentských účtů | 0,15 | 1 | **0,15** |
| | Sociální sítě | 0,08 | 2 | **0,16** |
| | Nepopularita u studentů | 0,12 | 1 | **0,12** |
| | Závislost na cizích zdrojích | 0,03 | 2 | **0,06** |
| | Nízký počet poboček a bankomatů mimo Prahu | 0,06 | 2 | **0,12** |
| **Celkové hodnocení** | | 1 | | **2,64** |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledné matice IFE je patrné, že Komerční banka má více silných stránek než těch slabých. Celkové hodnocení matice je 2,64, což značí středně silnou interní pozici. Důvodem je poměrně velký vliv slabých stránek na podnik. V případě jejich odstranění nebo zmírnění lze zlepšit postavení firmy na trhu z hlediska její interní pozice.

Nejvýznamnější silnou stránkou jsou různá partnerství a spolupráce. Komerční banka se snaží o podporu své image a zvýšení povědomí pomocí partnerství v rámci sportu. Komerční banka navázala několik spoluprací například s hokejovými kluby, národním hokejovým týmem nebo s kluby z volejbalového prostředí. Partnerství banka navazuje také v oblasti

kultury, vysokých škol či dalších bank. V návaznosti na spolupráci KB s ostatními bankami souvisí její další silná stránka, kterou je tzv. sdílená bankomatová síť. Komerční banka má také díky této skutečnosti nejvíce bankomatů na území celé ČR. Sdílená bankomatová síť přináší zákazníkům výhodu v podobě výběrů bez poplatků ve větším počtu bankomatů, než bylo doposud. Další silnou stránkou je silná image firmy. Komerční banka je vnímána jako velice solidní a profesionální finanční instituce, což ji přináší velké množství zákazníků v případě rozhodování o koupi jakéhokoliv bankovního produktu. Důvěryhodnost a profesionalita jsou také důležitými faktory pro udržení klienta v dlouhodobém horizontu.

Vliv slabých stránek na podnik je dle výsledného skóre velice podobné. Nejvýznamnější slabou stránkou je práce banky se sociálními sítěmi. Důvodem je nízký počet sledujících na platformě Instagram. Komerční banka je v této metrice až na čtvrtém místě oproti konkurenci. S touto skutečnosti úzce souvisí další slabá stránka, kterou je malá popularita KB u zkoumané skupiny studentů. Lidé, kteří nejvíce používají sociální sítě, jsou z velké většiny studenti a možná i to je důvodem, že KB v počtu sledujících zaostává. Vyšší počet sledujících zajistí větší povědomí o značce a také silnější pozici na trhu. Slabou stránkou je také nízký počet nabízených výhod u studentských účtů. Oproti konkurenci je tento fakt slabinou, na kterou by se měl podnik zaměřit, pokud zvažuje zaměření na akvizici více zákazníků z řad studentů.

# 5 Návrhy a doporučení

Po provedení marketingových analýz ve spolupráci s marketingovým oddělením společnosti byly identifikovány silné stránky, slabiny, potenciální hrozby a příležitosti působící na podnik. Návrhy a doporučení se vztahují především na záležitosti zmíněné v maticích EFE a IFE.

Součástí návrhu pro úpravu marketingové strategie podniku je doporučení v oblasti marketingového mixu, harmonogramu a rámcového rozpočtu. Návrh marketingové strategie je zaměřen na akvizici nových zákazníků v segmentu studentů.

## 5.1 Doporučení k marketingovému mixu

V této kapitole jsou představena autorova doporučení k potenciálnímu uplatnění v rámci rozšířeného marketingovému mixu.

### 5.1.1 Produkt

Komerční banka spravuje široké portfolio produktů od poskytování úvěrů, sjednávání běžných účtů až po možnost investic nebo pojištění. Mezi výhody studentských účtů u KB patří například výběr vlastního designu karty, jeho jednoduché online sjednání nebo výběry zdarma v široké sdílené bankomatové síti.

Mnoho studentů vysokých nebo středních škol jsou již zaměstnaní na plný či zkrácený úvazek a musí tak hospodařit se svými financemi. Chybějící znalosti, jak správně hospodařit se svými financemi, jsou důvodem pro umožnění konzultace se specialistou na téma finanční gramotnosti. S ohledem na tuto skutečnost je zapotřebí zajistit patřičné vzdělání a proškolení zaměstnanců.

Komerční banka nabízí také možnost sjednání spořícího účtu zdarma. V rámci spořícího účtu banka nabízí poměrně nízkou úrokovou sazbu oproti konkurenci (momentálně ve výši 5 % ročně do 200 000 Kč). Mezi výhody tohoto účtu patří bezplatné převody peněz a možnost vytvoření virtuálních spořících obálek, které si zákazník může pojmenovat dle svého uvážení. Spořící účet však není přímo součástí studentského účtu. Na základě zjištěných informací autor doporučuje zavedení automatického sjednání spořícího účtu v případě zakládání nového studentského účtu a současně nabídky výhodnější úrokové sazby. Vzhledem k předpokládanému vývoji úrokových sazeb je reálné nabídnout novým klientům bonusových 0,3 % p. a. na spořícím účtu až do výše 100 000 Kč.

### 5.1.2 Cena

Z provedených marketingových analýz vyplývá, že Komerční banka má v rámci cenového nastavení výhodu oproti svým konkurentům, příp. má nabídku srovnatelnou. Za vedení studentského účtu si neúčtuje KB žádný poplatek, stejně jako v případě výběrů a vkladů do bankomatů. Komerční banka dokonce nabízí až dva výběry měsíčně zdarma z bankomatů jiných bank v ČR a Evropě.

Konkurenční firmy lákají nové zákazníky na výhodnou nabídku k založení účtu. Například Raiffeisenbank nabízí od roku 2023 svým novým klientům bonus až ve výši 3 000 Kč. Podmínkou je provedení platby kartou v libovolné výši třikrát během jednoho měsíce. V případě splnění této podmínky se zákazníkovi připíše každý měsíc 500 Kč na jeho účet. Tento bonus může klient čerpat po dobu šesti měsíců, maximální možná výše bonusu je tedy 3 000 Kč.

Doporučení autora je vytvoření podobné marketingové akce, která může přilákat více nových klientů. Konkrétním návrhem je tedy nabídka bonusu ve výši 2 500 Kč platící pouze pro nové studentské účty u zákazníků, kteří v minulosti neměli vedený u KB běžný účet. Podmínkou pro získání bonusu je provedení tří plateb v libovolné výši během tří měsíců od založení účtu. Výsledkem této akce by měl být větší zájem o studentské účty Komerční

banky. Po konečném vyplacení bonusu klientovi by měla tato akce přispět k následnému pravidelnému využívání účtu a udržení zájmu klienta po jeho akvizici.

### 5.1.3 Distribuce

Z pohledu distribuční strategie má Komerční banka již velké množství bankomatů a poboček po celé ČR. Konkurenční výhodou v tomto případě může být například skutečnost, že Komerční banka spolu s Českou spořitelnou provozují své bankomaty v prostředí kampusu ČZU. Skutečnost, že studenti mají bankomat, a tedy možnost výběru nebo vkladu v bezprostřední blízkosti, může posílit povědomí o značce v rámci cílové skupiny (studentů). Komerční banka může z tohoto důvodu zvážit přítomnost bankomatů poblíž největších univerzit v rámci celé ČR.

Z výsledných matic EFE a IFE bylo zjištěno, že slabou stránkou podniku je přítomnost malého množství bankomatů a poboček v ostatních městech ČR kromě Prahy. Nejvíce poboček a bankomatů Komerční banka provozuje jednoznačně v Praze. Například v Ostravě KB eviduje jen 17 bankomatů. Nicméně skutečnost, že Komerční banka nabízí sdílenou bankomatovou síť v rámci spolupráce s dalšími bankami, zajišťuje více možností výběru hotovosti pro své klienty. Komerční banka však v následujícím období neplánuje výraznější navyšování počtu poboček.

### 5.1.4 Komunikace

Komerční banka využívá více forem propagace, co se týče komunikační strategie. V rámci reklamy firma využívá například TV spoty, billboardy nebo reklamní plochy v prostředí MHD. Další formou je sponzorství některých sportovních klubů. Konkrétně hokejové zápasy navštěvuje v ČR velké množství lidí a sponzorství těchto událostí pomáhá firmě posílit svou značku. Komerční banka má často na těchto akcích vlastní stánky, kde propaguje své produkty a služby, a představuje jedinečné nabídky účastníkům dané akce nebo jen prezentuje své aktivity. V případě Komerční banky se v posledních měsících prezentuje téma udržitelnosti a ekologie, na kterou se banka zaměřuje.

**Influencer marketing**

Dle marketingové analýzy bylo zjištěno, že KB nemá své sociální sítě rozšířené v takové míře jako její konkurenti na trhu bankovnictví. Například AirBank je považována u studentů jako modernější banka a její komunikace je vedena právě tímto směrem. Oproti Komerční bance se AirBank v daleko menší míře zaměřuje na formálnost svých příspěvků. Pro své příspěvky na sociálních sítích a kampaně využívá tzv. influencer marketing. Hlavním prvkem této formy marketingu je využití tzv. influencerů (lidí, kteří jsou vlivní na sociálních sítích a mají vysoký počet sledujících) při natáčení a tvorbě příspěvků v rámci marketingové kampaně. Influencer marketing je velice efektivní forma marketingu, neboť využívá skutečnosti, že sledující mají vztah k influencerovi a budou tak více důvěřovat jeho doporučením. AirBank ve velké většině svých příspěvků využívá již zmíněné influencery. Mezi nejznámější influencery, se kterými AirBank navázala spolupráci jsou například Nikos Macholaos, Immanuel Adenubi nebo Anna Marie Veselá (též známá jako Annie Camell). Vysoký počet sledujících na Instagramovém účtu AirBank je pravděpodobně také z důvodu formy influencer marketingu.

Z těchto důvodů autor doporučuje uzavření spolupráce se známými osobami pro konkrétní cílovou skupinu. Komerční banka by se mohla zaměřit zejména na oslovení mladých osob, jež se věnují investicím a finančním produktům. Tyto osoby sleduje většinou mladé publikum, které se shoduje s cílovou skupinou Komerční banky. Jedním z předních tzv. youtuberů v ČR zaměřujícím se na investování je Ondřej Koběrský. Jeho základna sledujících na Instagramu se pohybuje kolem 50 tisícům lidí. Jeho videa se zaměřují na investování do akcií, ETF a dalších finančních instrumentů. Do skupiny investičních specialistů, kteří se prezentují na sociálních sítích lze také zařadit Vojtěcha Žižku, jenž disponuje se zhruba 20 tisíci sledujícími na Instagramu a jeho investiční podcast se stal jedním z nejposlouchanějších podcastů v roce 2023. Nejzajímavějším influencerem by pro Komerční banku byl pravděpodobně Karel Kovář, též známý jako Kovy, kterého na jeho Instagramovém profilu sleduje již skoro 800 tisíc sledujících a dosah z této spolupráce by byl zřejmě velmi vysoký. Kovy je český youtuber, který zaměřuje svou tvorbu videí na společensky probíraná témata a také investování. Spolupráce s Kovym by však byla pravděpodobně velmi nákladná z důvodu jeho vysoké popularity a slávy, tudíž uzavření

spolupráce s tímto influencerem není příliš reálné. Další variantou v případě spolupráce s influencery může být Martin Mikyska též známý pod pseudonymem „Mikýř“. Martin je český youtuber tvořící zábavný a edukační obsah pro mladé lidi. V minulosti již uzavřel několik spoluprací např. s firmou Foodora, CZC nebo Kaufland. Celkový počet sledujících na jeho Instagramovém profilu se pohybuje kolem 260 tisícům.

Příspěvky v rámci spolupráce s influencery by měly mířit na mladé lidi. Způsob komunikace s potenciálními zákazníky by měl být tedy spíše neformální. Tento typ tzv. tone of voice vyvolává přátelskou atmosféru, která je pro studenty důležitá. Součástí spolupráce s influencery by měla být také humorná videa s věcným obsahem, jejichž přidanou hodnotou ocení právě mladí studenti. Firma se může na základě této skutečnosti k těmto studentům více přiblížit, a nakonec tak i dosáhnout akvizici nových klientů.

**Email marketing**

Dalším doporučením pro vylepšení procesů v rámci marketingové strategie Komerční banky je optimalizace přímého marketingu prostřednictvím e-mailingu. Komerční banka svým klientům aktuálně nezasílá pravidelně informační emaily o svých produktech a nabídkách, nýbrž pouze servisní zprávy. Pro udržení zájmu nových klientů a případně potenciálních klientů je forma e-mailového marketingu velice efektivní. Zasílání tzv. newsletterů nemusí být příliš časté, aby míra otevření e-mailů neklesala z důvodu přehlcení zákazníků. Doporučená frekvence odesílání e-mailů není stanovena, neboť záleží na konkrétním odvětví. Autor v případě Komerční banky doporučuje zasílat e-maily maximálně jednou týdně pro nové klienty. Následně stačí zasílat newslettery nebo e-maily dvakrát měsíčně. Tento e-mail může obsahovat téměř jakoukoli tématiku, např. nabídku nových služeb, vizi banky na nový rok, zaměření na udržitelnost a další témata. Cílem je se klientům „připomenout“ a budovat si tím vzájemný vztah a důvěru. Výhodou e-mailového marketingu je téměř nulová nákladovost a jednoduchá měřitelnost.

### 5.1.5 Lidé

Rozšířený marketingový mix zohledňuje celkově „7P“. Faktor „people“ (lidé) definuje všechny záležitosti, které se týkají lidského faktoru firmy. Jedním z návrhů pro vylepšení stávající marketingové strategie je pravidelné školení zaměstnanců. Komerční banka může investovat své finanční prostředky do školení zaměstnanců v oblasti zákaznického servisu, produktového povědomí nebo komunikace. Tato skutečnost by měla zaměstnancům poskytnout potřebné dovednosti a znalosti, které jim umožní lépe porozumět potřebám zákazníků a efektivněji na tyto potřeby reagovat. Díky tomu budou schopni poskytovat vyšší úroveň služeb a budou moci lépe reagovat na různé situace a požadavky klientů, což povede k celkovému zlepšení zákaznické spokojenosti a jejich loajality.

Komerční banka se v současnosti již aktivně věnuje pravidelnému školení svých zaměstnanců. Tato školení rozvíjejí především jejich prodejní dovednosti. Školení v oblasti prodeje a komunikace se týkají převážně zaměstnanců, kteří pracují v přímém kontaktu s klienty. Banka poskytuje svým zaměstnancům školení prostřednictvím tzv. EDU portálu. V katalogu EDU mohou pracovníci Komerční banky libovolně absolvovat školení zaměřené na technologické a digitální kompetence, agilitu, prodejní schopnosti nebo komunikační dovednosti. V rámci EDU portálu jsou také k dispozici povinná a regulatorní školení.

### 5.1.6 Procesy

Komerční banka se v oblasti procesů může zaměřit na optimalizaci nabídky dle potřeb konkrétního klienta. Implementace personalizovaných nabídek by mohla vylepšit zákaznický servis KB. Vytvoření systému personalizovaných nabídek a doporučení, které jsou založeny na chování a preferencích zákazníků, umožní bankám poskytovat nabídky a produkty, které jsou vytvořeny na míru každému zákazníkovi. Tento individuální přístup zvýší relevantnost nabídek a zlepší zákaznickou spokojenost, jelikož zákazníci budou více motivováni k využívání služeb, které odpovídají jejich konkrétním potřebám a preferencím.

### 5.1.7 Fyzické prostředí

V oblasti fyzického prostředí je Komerční banka na výborné úrovni. V současnosti KB vyvinula novou aplikaci KB+, kterou zákazníci již využívají. Banka se obecně snaží o digitalizaci a rozšíření svých kanálů tímto směrem (mobilní aplikace a internetové bankovnictví).

Pro vylepšení v oblasti fyzického prostředí je potřeba analyzovat nynější stav poboček Komerční banky. V současnosti pobočky KB poskytují různé služby jako jsou funkce směnárny, možnost dotačního poradenství nebo bezpečnostní schránky. Dále jsou pobočky vybaveny službou pro nedoslýchavé a jsou opatřeny bezbariérovým přístupem. Tyto funkce však nejsou k dispozici na všech pobočkách KB. Pobočky Komerční banky jsou moderně vybavené, aby poskytovaly příjemné a moderní prostředí pro zákazníky, což pomůže vytvořit pozitivní dojem a zlepšit zákaznickou zkušenost.

S ohledem na skutečnost, že Komerční banka již vyvinula novou aplikaci mobilního bankovnictví a stav většiny poboček KB je na odpovídající úrovni, management neplánuje v této oblasti provádět jakékoliv změny.

## 5.2 Harmonogram a rozpočet

V závěrečné podkapitole je stanoven rozpočet pro rok 2024/2025 a vypracován detailní harmonogram vybraných aktivit, které tvoří kompletní návrh na vylepšení marketingové strategie s cílem akvizice nových klientů v rámci vybrané cílové skupiny (studentů).

### 5.2.1 Harmonogram

Harmonogram doporučených aktivit na úpravu marketingové strategie Komerční banky byl sestaven na období jednoho roku od 1. června 2024.

**Tabulka 8 Harmonogram na rok 2024/2025**

| **Měsíc** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spořící účet + výhodnější úroková sazba | | | | | | | | | | | | |
| Bonus 2500 Kč na nový účet | | | | | | | | | | | | |
| Spolupráce s influencerem | | | | | | | | | | | | |
| E-mail marketing | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Automatické sjednání spořícího účtu k novému běžnému účtu spolu s výhodnější úrokovou sazbou bude zákazníkům nabízeno v období červen-srpen 2024. Důvodem ukončení této akce po třech měsících je předpokládaná změna úrokových sazeb a vývoj ekonomické situace v ČR. Ke konci měsíce srpna se na základě zjištěných výstupů zváží, zda bude akce prodloužena za stejných či upravených podmínek, anebo se tato nabídka zcela zruší.

Kampaň pro nové zákazníky v podobě čerpání bonusu až 2 500 Kč bude spuštěna na začátku prosince roku 2024. Nabídka bude platit pouze pro nově sjednané studentské účty. Podmínkou je, že klient nesmí mít již zřízený jakýkoliv jiný běžný účet u Komerční banky. Pro zisk bonusu zákazník musí provést alespoň tři platby kartou v libovolné výši v následujících třech měsících od založení účtu. Při splnění těchto podmínek bude klientovi po třech měsících od založení nového účtu připsán bonus ve výši 2 500 Kč na tentýž účet.

Forma spolupráce s influencery je navržena na období čtyř měsíců počínaje měsícem září 2024. Předběžným plánem je jednou týdně sdílet příspěvek na Instagramu s vybraným influencerem. Délka spolupráce s influencery je stanovena spíše krátkodobě, zejména z důvodu vysokých očekávaných nákladů na tento typ kampaně.

Optimalizace e-mailového marketingu je naplánována na začátek června roku 2024. Každý nový zákazník bude zařazen do databáze a následně se spustí tzv. automatická e-mailová sekvence. Součástí této sekvence je několik e-mailů, jejichž obsahem jsou různá témata týkající se bankovnictví a nových produktů KB. V prvním měsíci zákazník obdrží celkem osm e-mailů (každý týden dva e-maily). Následně bude klientovi odesílán jeden e-mail měsíčně.

### 5.2.2 Rozpočet

Rozpočet pro období jednoho roku (2024/2025) byl stanoven finanční rozvahou autora na základě získaných informací poskytnutých marketingovým oddělením Komerční banky.

**Tabulka 9 Rozpočet na rok 2024/2025**

| **Popis** | **Cena za měsíc** | **Cena za rok 2024/2025 dle harmonogramu** |
|---|---|---|
| Spořící účet + výhodnější úroková sazba | 10 080 Kč | 120 960Kč |
| Bonus 2 500 Kč na nový účet | 350 000 Kč | 2 100 000 Kč |
| Spolupráce s influencery | 100 000 – 400 000 Kč | 400 000 – 1 600 000 Kč |
| E-mail marketing | 0 Kč | 0 Kč |
| **Celkem** | | **2 620 960 – 3 820 960 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování

Komerční banka evidovala podle výroční zprávy roku 2023 celkem 1,4 milionu klientů. Z celkového počtu klientů jsou odhadem zastoupeni 10 % studenti, což činí 140 000 studentů. Tato výroční zpráva uvádí, že ve srovnání s rokem 2022 vzrostl celkový počet klientů KB o zhruba 1 %. Na základě nových marketingových aktivit navržených autorem byl stanoven předpokládaný cíl meziročního růstu pro následující rok alespoň na úroveň růstu 1,2 % (růst o 20 % oproti minulému roku). Na základě těchto cílů by Komerční banka měla v červnu roku 2025 evidovat 1 680 nových klientů v rámci studentských účtů (140 nových zákazníků měsíčně).

V České republice se v následujících měsících očekává prudký pokles úrokových sazeb. Dle odborníků v článku pro portál deník.cz (2024) se mohou sazby na spořících účtech pohybovat ve druhém a třetím čtvrtletí až kolem tří procent. Autor tedy v jeho návrhu odhaduje, že průměrná výše úrokových sazeb na spořících účtech bude 3 %. V případě spořícího účtu a nové nabídky výhodnějších úrokových sazeb autor odhaduje průměrný

měsíční vklad jednoho klienta ve výši 2000 Kč, ročně tedy vklad činí 24 000 Kč. Při úročení 3,3 % se zákazníkovi připíše na konci roku úrok ve výši 792 Kč. Oproti původnímu úročení ve výši 3 % zákazník ročně vydělá na úrocích o 72 Kč více. Při vynásobení této částky celkovým počtem zákazníků v následujícím roce vznikne Komerční bance náklad ve výši 120 960 Kč (72 Kč x 1 680 zákazníků). Měsíční náklad je ve výši 10 080 Kč. Tento výsledek lze očekávat pouze v případě neměnné výše úrokových sazeb. Z důvodu možné změny výše úrokové sazby autor plánuje dle harmonogramu tuto akci po třech měsících vyhodnotit a zvážit, zda ve stejné nabídce pokračovat.

Druhý návrh změny v marketingové strategii je již zmiňovaný finanční bonus ve výši 2 500 Kč pro nové klienty v rámci studentských účtů. Tato akce bude spuštěna od prosince roku 2024 a bude probíhat po dobu šesti měsíců. Pokud by tento bonus využilo všech 1680 nových zákazníků, tedy maximální počet očekávaných nových zákazníků, celkový náklad by za toto období činil 2,1 milionů Kč. Měsíčně by tak banka vyplatila formou bonusů až 350 000 Kč. Je však velice pravděpodobné, že podmínky bonusu nesplní všichni noví klienti, a náklad tak bude nižší.

Výše celkové bankou investované částky v rámci spolupráce s influencery bude ovlivněna několika faktory. Spolupráce s influencery může mít několik forem – video (reels), fotografie (klasický příspěvek) nebo tzv. stories. Konečnou výši částky pro konkrétního influencera ovlivňuje zejména počet jeho sledujících, dosah videí (počet shlédnutí), obsah jeho sdílených příspěvků a zájem cílové skupiny, kterou influencer oslovuje. V případě Komerční banky je plánována spolupráce formou čtyř příspěvků (reels a fotografie) za měsíc. Tento typ spolupráce bude pro banku odhadem představovat náklad mezi 100-400 tisíci Kč za měsíc dle influencera. Výše konečné sumy závisí zejména na popularitě influencera, se kterým se nakonec banka rozhodne spolupráci uzavřít. Autor navrhuje oslovit například youtubery Ondřeje Koběrského nebo Vojtěcha Žižku, kteří dle počtu sledujících budou pravděpodobně požadovat za spolupráci nižší částku než Martin „Mikýř“ Mikyska nebo Karel „Kovy“ Kovář. Finanční investice při spolupráci s Mikýřem nebo Kovym může dosahovat částky až 400 000 Kč za měsíc. Spolupráce s influencerem bude spuštěna od září roku 2024 a bude aktivní po dobu čtyř měsíců z důvodu vysokých nákladů. Očekávaná výše celkové částky se pohybuje v rozmezí 400 000 – 1 600 000 Kč.

Posledním návrhem autora je optimalizace e-mailové sekvence a pravidelné zasílání e-mailů novým zákazníkům. Výhodou je velmi nízká až nulová nákladovost a jednoduchá měřitelnost.

# 6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala detailní analýzou marketingové strategie podniku Komerční banka, a. s. a následným vytvořením návrhu na její možná zlepšení. Autor se v práci zároveň blíže zaměřil na studentské účty poskytované touto společností.

V teoretické části práce byla vymezena základní teoretická východiska, jež jsou pro diplomovou práci stěžejní. Za použití českých a zahraničních zdrojů byl definován pojem a podstata marketingu, byly popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a byl také vymezen pojem strategický marketing. V teoretické části práce autor věnoval značnou pozornost marketingovému mixu, kde charakterizoval také rozšířený marketingový mix „7P“. Do autorovy analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly zahrnuty také matice EFE a IFE. Všechny analýzy, jež autor specifikoval v této části práce, byly následně využity v části empirické.

Základním cílem empirické části práce bylo vymezit marketingovou strategii banky a následně čtenáři představit návrhy možných zlepšení zejména se záměrem akvizice nových klientů z cílové skupiny středoškolských a vysokoškolských studentů.

V empirické části byla prvotně charakterizována společnost Komerční banka, a. s. a následně byl zhodnocen její současný ekonomický stav. V dalších kapitolách autor provedl, pomocí popsaných analýz v teoretické části, vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Všechny analýzy byly vypracovány na základě poskytnutých dat marketingovým oddělením Komerční banky a veřejně dostupných zdrojů. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly vypracovány s využitím matic EFE a IFE. Na základě získaných výstupů byly následně vybrány nejdůležitější poznatky, jež autor využil pro své návrhy a doporučení. Jednotlivé návrhy a doporučení byly zpracovány v rámci rozšířeného marketingového mixu, na jejichž základě byl vyhotoven časový harmonogram a předpokládaný rozpočet těchto návrhů.

Na základě autorem získaných poznatků a s přispěním dat ze starších ověřených zdrojů bylo možné dosáhnout základního cíle práce, kterým bylo vytvoření nového návrhu, jak zlepšit marketingovou strategii banky. Tento návrh byl vytvořen za účelem akvizice nových klientů ze zvolené cílové skupiny. V návrhu bylo doporučeno několik metodik, které mohou pomoci k dosažení stanovených cílů. Mezi zvolené metodiky autor zařadil automatické sjednání spořícího účtu s výhodnější úrokovou sazbou, bonus 2 500 Kč pro nové klienty, využití influencer marketingu a optimalizaci e-mailového marketingu. Autor do svých návrhů zohlednil také potřebu udržet stálý zájem zákazníků po prvotní akvizici. V poslední kapitole empirické části, věnující se vlastnímu návrhu a doporučením, byla detailně popsána volba vybraných aktivit, harmonogram a výpočet předpokládaného rozpočtu.

Na základě vytvořeného návrhu možných změn marketingové strategie banky byl splněn základní cíl diplomové práce. Poznatky získané v empirické části práce, zejména v souvislosti se studentskými účty, považuje autor za přínosné především pro samotnou bankovní instituci.

# 7 Seznam použitých zdrojů

**Knižní zdroje:**


FOTR, Jiří**.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

GODIN, Seth. *Tohle je marketing!* Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-2567-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5

KARLÍČEK, Miroslav. *Jak komunikovat na našem trhu.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8

KOTLER, Philip. *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

LEE, Nancy; KOTLER, Philip. *Social marketing: behavior change for social good.* Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington ; Melbourne: Sage, 2020. 624 s. ISBN 978-1-5443-7186-3

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2

TAHAL, Radek a kol. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8

VOCHOZKA, Marek; MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka.* Praha: Grada Publishing, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4

**Elektronické zdroje:**

American Marketing Association. *Definitions of Marketing* [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

BUDÍN, Jan. Dětské a studentské účty. In: *Banky.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: https://www.banky.cz/clanky/detske-a-studentske-ucty/

ČSOB. *Studentský účet Plus Konto* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/ucty/studentsky-ucet-plus-konto

Český statistický úřad. *Průběžný odhad HDP – 3. čtvrtletí 2023* [online]. 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2023

Deloitte. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2024* [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html

e15.cz. *Průměrná mzda: Jak si stojí Praha a kraje v Česku. Medián mezd aktuálně* [online]. 2024 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: https://www.e15.cz/prumerna-mzda-cr-praha#prumerna_mzda

E-learningový portál strategického řízení. *Analýza zákazníků* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-6

International Marketing Association. *Marketing Plan* [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://alshammari.jimdofree.com/a-step-by-step-marketing-plan/

JANDA, Jiří. ČNB snížila sazby: Jak klesne úrok na spořících účtech, o kolik zlevní hypotéky. In: *Deník.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: https://www.denik.cz/ekonomika/cnb-urokove-sazby-unor-2024.html

KLAMO, Matěj. Co je model See Think Do Care a jak vám pomůže při provozování e-shopu? In: *Shoptet Blog* [online]. 2021 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://blog.shoptet.cz/see-think-do-care-model/

Komerční banka. *ESG strategie skupiny KB* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/969ff268-6578-4ba2-b9c7-770360af40e6/ESG-STRATEGIE-Skupiny-KB-CZ-1.pdf

Komerční banka. *Nová kampaň KB a KB penzijní společnosti míří na mladé: Důchod bude fajn, když se včas připravíš, přesvědčuje digitální influencerka* [online]. 2023 [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-zpravy/nova-kampan-kb-a-kb-penzijni-spolecnosti-miri-na-mlade-duchod-bude-fajn-kdyz-se-vcas-pripravis-pr

Komerční banka. *Účty od 18 do 26 let* [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: https://www.kb.cz/cs/obcane/ucty/ucet-od-15-do-26-let

KUČERA, Petr. Nová banka od Partners se chystá startu. Řekla, čím chce zaujmout. In: Peníze.cz [online]. 2023 [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: https://www.penize.cz/osobni-ucty/443911-nova-banka-od-partners-se-chysta-ke-startu-rekla-cim-chce-zaujmout

Kurzy.cz. *Komerční banka, a. s., výsledky 2023* [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/745812-komercni-banka-a-s-vysledky-9m-2023-a-stav-implementace-strategie-kb-2025-regulatorni-oznameni/

Kurzy.cz. *Komerční banka, KB – situace v bance, kurz akcií* [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/ekonomika/komercni-banka/

Ministerstvo financí ČR. *Novela zákona o bankách publikována ve Sbírce zákonů* [online]. 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/financni-trh/bankovnictvi-a-dohled/bankovnictvi/aktuality/2021/novela-zakona-o-bankach-publikovana-ve-s-43098

Porovnej24.cz. *Nejlepší studentský účet 2024 – velké srovnání!* [online]. 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: https://www.porovnej24.cz/clanky/srovnani-bankovnich-uctu-studenty-ktery-nejvyhodnejsi

Raiffeisenbank. *Účty a spoření* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: https://www.rb.cz/osobni/ucty/bezne-ucty/chytry-ucet

SALÁT, Patrik. Virtuální asistent nebo chatboti. České banky zkouší využívat umělou inteligenci. In: *Irozhlas.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/virtualni-asistent-nebo-chatboti-ceske-banky-zkousi-vyuzivat-umelou-inteligenci_2401181405_aur

Sčítání 2021. *Vzdělání* [online]. 2021 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: https://scitani.gov.cz/vzdelani

SKALKOVÁ, Olga. Největší banky v Česku. Nové žebříčky podle klientů a peněz. In: *Peníze.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: https://www.penize.cz/osobni-ucty/453133-nejvetsi-banky-v-cesku-zebricky-podle-klientu-a-penez-za-rok-2023

Strateg.cz. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

UniCredit Bank. *Dětský účet* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/obcane/ucty/detske_konto.html

Úřad práce. *Nezaměstnanost mírně vzrostla na 4 %. Vyšší je počet uchazečů o zaměstnání a klesá počet volných pracovních míst* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-lednu-mirne-vzrostla-na-4-vyssi-je-pocet-uchazecu-o-zamestnani-a-klesa-pocet-volnych-pracovnich-mist

VACHULKA, Radek. Tržní podíly hypotečních bank v roce 2022. In: *Rxfinance.cz* [online]. [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: https://www.rxfinance.cz/trzni-podily-hypotecnich-bank-v-roce-2022/

VLÁČIL, Štěpán. See Think Do Care. In: *PPC Systémy Blog* [online]. 2014 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://www.ppc-systemy.cz/see-think-care/

Výroční zpráva Komerční banky, a. s., 2021. [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/056a93dc-4b7f-4b10-86e0-20ea4bfbfbbf/KB-Results-4Q2021-CZ.pdf

Výroční zpráva Komerční banky, a. s., 2022. [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/3b902cff-3473-4b38-8716-762aa0af4819/Vyrocni-zprava-KB-2022.pdf

Výroční zpráva Komerční banky, a. s., 2023. [online]. Praha, 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/6000f251-9ac7-4c2c-bccb-7e5cfc8957ad/KB-Results-4Q2023-CZ.pdf

# 8 Seznam obrázků a tabulek

## 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti sil ..... 17
Obrázek 2 Strategická mapa ..... 20
Obrázek 3 Marketingový mix ..... 23
Obrázek 4 Tři úrovně produktu ..... 25
Obrázek 5 Pět úrovní výrobku ..... 26
Obrázek 6 Životní cyklus produktu ..... 27
Obrázek 7 Komunikační mix ..... 34
Obrázek 8 Strategie pull ..... 35
Obrázek 9 Strategie push ..... 35
Obrázek 10 Framework STDC ..... 36
Obrázek 11 Matice BCG ..... 37
Obrázek 12 Ansoffova matice ..... 41
Obrázek 13 Pořadí bank podle počtu klientů ..... 52
Obrázek 14 Pořadí bank podle bilanční sumy ..... 53

## 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje KB ..... 44
Tabulka 2 Nabídka studentských účtu ..... 59
Tabulka 3 Matice EFE ..... 63
Tabulka 4 Vybrané ukazatele finanční analýzy ..... 71
Tabulka 5 Ukazatelé rentability ..... 72
Tabulka 6 Ukazatelé zadluženosti ..... 72
Tabulka 7 Matice IFE ..... 74
Tabulka 8 Harmonogram na rok 2024/2025 ..... 83
Tabulka 9 Rozpočet na rok 2024/2025 ..... 85