

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategie rozvoje podniku

Dmytro Soshkin

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dmytro Soshkin

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategie rozvoje podniku

Název anglicky

Business strategy

Cíle práce

Cílem práce je na základě strategické analýzy navrhnout možnosti dalšího rozvoje vybraného subjektu (Air Bank).

Metodika

V teoretické části práce zpracovat východiska vlastní práce včetně kritického zhodnocení různých teoretických přístupů ke strategické analýze.

V praktické části analyzovat současnou konkurenční pozici Air Bank a na základě situační analýzy navrhnout možnosti dalšího rozvoje.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

strategická analýza, Air Bank, strategie rozvoje

Doporučené zdroje informací

1. DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3. .
2. MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4
3. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
4. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie rozvoje podniku" 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 literatury 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

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za pozornost, kterou věnovala mé práci.

Strategie rozvoje podniku

Business strategy

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu strategie Air banky, která vstoupila na český bankovní trh relativně nedávno a během tři let dokázala vytvořit rozsáhlou klientelu a dostat se do zisku. Air banka je nízkonákladovou bankou, která je zaměřena hlavně na internetové bankovníctví a ovládání účtu on-line. Nabízí jednoduché produkty bez skrytých poplatků, postupně počet produktů stoupá, stejně tak stoupá počet poboček i bankomatů. Přesto, že Air banka je, dá se říct, internetovou bankou, aktivně buduje síť poboček pro zákazníky, kteří jsou zvyklé na obsluhu přímo na pobočce. Air banka vstoupila na trh s novým neotřelým přístupem, který se týká nejen produktu, ale také celkové strategie komunikace s klienty, uspořádání pracovního prostředí. Hodnoty banky byly postaveny na odlišnosti Air banky od tradičních bank. Tato práce se zabývá analýzou a vyhodnocením strategie Air banky, na jejichž základě bude navržen další postup pro rozvoj banky.

Klíčová slova: Air banka, strategie, analýza PESTLE, analýza konkurence, SWOT analýza, nízkonákladová banka, pobočky, bankomaty, strategická analýza

Summary

This Diploma thesis is aimed at analyzing the strategy of Air bank, which entered the Czech banking market relatively recently, during three years the bank managed to create an extensive clientele and get into profit. Air is a low cost bank, which is mainly focused on Internet banking and account management online. It offers simple products with no hidden fees, gradually increasing the number of products, as well as increasing the number of branches and ATMs. Despite the fact that Air bank is, it can be said, on-line bank, actively builds a network of branches for customers who are used to operate directly on a branch. Air Bank entered the market with a fresh new approach, which concerns not only the products, but also the overall strategy of communication with clients, organize work environment. Bank values were built on differences of Air bank from traditional banks. This paper deals

with the analysis and evaluation of Air bank strategies. On the basis of the analysis will be proposed next steps for the development of the bank.

Keywords: Air Bank, strategy, analysis PESTLE, competitive analysis, SWOT analysis, low-cost bank, branches, ATMs, strategic analysis

OBSAH

OBSAH.....	8
1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
3.1. Strategické řízení a plánování.....	13
3.1.1. Principy strategického myšlení a řízení.....	16
3.1.2. Formulace strategie.....	18
3.1.3. Konkurenční strategie.....	21
3.1.4. Diverzifikace.....	24
3.1.5. Realizace strategie.....	26
3.1.6. Inovace.....	26
3.2. Strategická analýza.....	31
3.2.1. Metody strategické analýzy.....	32
3.2.2. Analýza PESTLE.....	33
3.2.3. Porterův model konkurenčního prostředí.....	35
3.2.4. Matice atraktivity oboru a pozice podniku.....	37
3.2.5. Analýza 10P.....	38
3.3. SWOT analýza.....	40
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	42
4.1. Představení podniku.....	42
4.1.1. Základní údaje o společnosti.....	42
4.1.2. Historie společnosti a současný stav.....	43
4.1.3. Vize a strategické cíle společnosti.....	44
4.1.4. Charakteristika poskytovaných služeb.....	45
4.2. Strategická analýza.....	47
4.2.1. Analýza PESTLE.....	47
4.2.1.1. Politické faktory.....	47
4.2.1.2. Ekonomické faktory.....	47
4.2.1.3. Sociální faktory (demografické).....	48
4.2.1.4. Technologické faktory.....	50
4.2.1.5. Legislativní faktory.....	52
4.2.1.6. Ekologické faktory.....	53
4.2.2. Analýza vnějšího potenciálu trhu z pohledu Air bank.....	54
4.2.3. Charakteristika bankovního trhu České republiky.....	58

4.2.4. Analýza konkurenční síly Air banky	60
4.2.4.1. Analýza konkurence	60
4.2.4.2. Vývoj tržního podílu Air banky v letech 2011 - 2014.....	64
4.2.4.3. Analýza vnitřního potenciálu banky	68
4.3. SWOT analýza	86
5. VÝSLEDKY A DISKUSE	88
5.1. Závěry strategické analýzy	88
6. ZÁVĚR	90
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:	92
Seznam grafů	97
Seznam tabulek	99
Seznam obrázků	100

1. ÚVOD

Pro každou společnost, která působí v současné době na trhu, je důležité, aby v rámci svého působení byla co nejvíce úspěšná během co nejdélejší doby. Proto vytvoření strategie je klíčovým a velmi významným faktorem, který má bezprostřední vliv na budoucí vývoj společnosti. Je to ve své podstatě základ, na němž se bude stavět v budoucnu, proto jeho kvalita předurčuje vlastní kvalitu toho, co bude vybudováno následovně. Dobrá a inovativní strategie přinese společnosti úspěch a zisk. Naopak špatně koncipována může dostat firmu do nesnází.

V této práci bude analyzována strategie Air banky, kterou lze zařadit mezi relativní novinky na trhu bankovníctví. Patří mezi internetové banky – takzvaný fenomén posledních několika let na českém bankovním trhu. Koncept internetových bank byl postaven na odstranění zbytečných bankovních poplatků a převedení celého systému co nejvíce do virtuální roviny. Internetové banky, přes to, že většina z nich nepodceňuje ani rozvoj pobočkové základny, je zaměřena hlavně na internetové samoobsluhy, kde klient může samostatně provést řadu potřebných operací, dokonce existuje možnost založit účet a požádat o půjčku on-line.

Byla udělána sazka spíš na mladou generaci, která je dynamická, flexibilní, preferuje vyřízení svých záležitostí rychle, má široké zkušenosti s prací na počítači a aspoň uživatelské zkušenosti s internetovými prohlížeči. Nicméně internetové banky postupně zaujaly nejen mladou generaci, ale i jiné segmenty trhu, na které ani původně nebyla zaměřená propagace. Lidé chtěli změnu, chtěli používat bankovní služby levně nebo zdarma, to vše jim mohla nabídnout internetová banka. Přes počáteční nedůvěru, lidé postupně začali odcházet od svých stávajících velkých bank a přecházet k malým bankám.

Široká nabídka bankovních služeb a možnost výběru vytvořily na českém bankovním trhu takovou situaci, v rámci které banky začaly intenzivně řešit kvalitu poskytovaných služeb a jejich cenu. Šlo o to, kdo dřív se přizpůsobí změnám trhu, kdo dřív přijde s další novinkou, s neotřelým nápadem atd. Air banka vstoupila na trh v roce 2011 a nebyla první bankou s podobným systémem fungování. Nicméně vedení bylo schopno vymyslet tak úspěšnou strategii, která přinesla zajímavé výsledky již během tříletého fungování.

V této diplomové práci budeme se zabývat strategickou analýzou Air banky, která dokázala přinést nový přístup ke klientovi, odlišit se od ostatních bank, nejen velkých, ale

také bezprostřední konkurenci, dokázala vytvořit jednoduchý a přehledný systém dostupný každému.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl Práce

Cílem této práce je provedení strategické analýzy Air banky, která vstoupila na český bankovní trh relativně nedávno. Na základě provedené analýzy bude vyhodnocena úspěšnost bankou zvolené strategie a budou navrhnuty možnosti rozvoje banky do budoucna.

Metodika

Diplomová práce je členěná na část teoretickou a praktickou. V první části jsou definovány pojmy a popsány teoretické a metodologické aspekty zvažované při koncipování strategie podniku na současné úrovni vědeckého poznání. Obsahem následujících kapitol v rámci praktické části jsou dílčí analýzy, které jako celek tvoří základ pro strategická rozhodnutí banky. Souhrn vnějších faktorů, které působí na banku, je zkoumán pomocí analýzy PESTLE. Vyhodnocení vnitřních faktorů je provedeno pomocí analýzy konkurenční síly. Dále je uvedena celková charakteristika bankovního trhu v České republice a provedena SWOT analýza. Na základě analýz a informací z veřejně dostupných zdrojů je následovně vyhodnocena úspěšnost zvolené Air bankou strategie. Podle výsledku celkové analýzy jsou navrhnuty možnosti pro rozvoj banky do budoucna.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Strategické řízení a plánování

Strategické řízení lze charakterizovat jako soubor aktivit zaměřených na definování směrů dalšího rozvoje podniku. Z podstaty věci se jedná o mimořádně složitý proces. Jeho hlavním cílem je rozvíjet a udržovat soulad mezi cíli a zdroji firmy na straně jedné a měnícími se tržními příležitostmi na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje hledání a nalezení příležitostí a navazujícího přijetí strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů podniku a způsobů jejich využití.¹

Problematika strategického řízení je v oblasti ekonomické teorie často diskutovaným tématem. Proto pochopitelně v dané oblasti existuje řada přístupů a vymezení. V odborné literatuře² se definuje strategické řízení jako „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ Z toho je možné usoudit, že klíčovými pojmy strategického řízení jsou *cíle*, které lze chápat jako určité stavy v budoucnu, o které podnik usiluje, a *strategie*, což jsou představy o tom, jak těchto budoucích stavu a obecně podnikových cílů dosáhnout. Strategické řízení představuje bázi řízení celé firmy nebo organizace. Stává se sjednocujícím prvkem činností všech jejích zaměstnanců. Logicky strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je následně přenáší do úrovně operativní. Zatímco na operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, začasto o hodiny nebo dokonce minuty, ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje ve středně až dlouhodobém časovém horizontu. Strategické řízení v žádném případě nesmí reagovat jenom na změny okolí. Spíše je musí zavčas předvídat a podnik vůči nově přichozím změnám vhodně nastavit. Základním úkolem strategického řízení je hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu.³

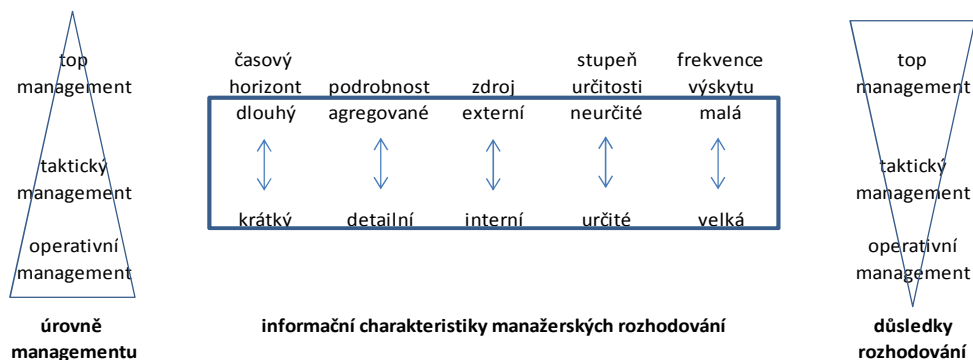
Obrázek 1 představuje základní úrovně managementu a informační charakteristiky manažerských rozhodování. Je z něj patrně v jaké informační a rozhodovací rovině se pohybují manažeři na různých úrovních řízení.

¹SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

²SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

³LHOTSKÝ, J., *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*, Praha, 2010.

Obrázek 1 Charakteristika úrovní managementu



Zdroj: KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha, 2002.

Strategické řízení využívá různé metody k vyjádření strategie, často uplatňovaným je tzv. hierarchický přístup, založený na vymezení strategických cílů, strategie, vize a poslání.

Poslání identifikuje základní funkci firmy, stanoví smysl existence společnosti. Zároveň vyjadřuje i vztah k stakeholderům a zainteresovaným skupinám (především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu), jakož i hodnoty, které podnik uznává. *Vize* má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobou povahu. Znázorňuje představu o budoucím stavu podniku, resp. je pohledem do jeho budoucnosti. *Strategické cíle* podniku jsou očekávané budoucí výsledky jeho činnosti. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku, jako vrcholových představ o fungování společnosti. Strategické cíle představují především žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím svých činností. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, v závislosti na úrovni řízení, pro kterou jsou stanovovány. Volba cílů a způsob, jak budou dosahovány, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které firma zastává. Prvotním cílem je nejčastěji maximalizace hodnoty pro vlastníky. *Strategie* stanoví cesty, jak dosáhnou naplnění poslání, vize a cílů. Z obecného koncepčního hlediska představuje podobu chování podniku na trhu, stanovuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů nutných pro dosažení plánovaných záměrů. Strategie svou povahou představuje intence, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. plány týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, v které době a pro koho. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu nástrojů a opatření, jejichž

pomocí jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je potom vzájemná závislost.⁴

Formulace poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a zpracovat velký objem údajů charakterizujících nejen podnik samotný (a jeho jednotlivé stránky), ale i jeho okolí. Tento postup vyžaduje soustavný přístup, který zahrnuje identifikaci a nálezy vnějších faktorů působících na podnik a jejich „střetnutí“ se zdroji podniku, a to vše v podmínkách nejistoty a podstupování riziku. Strategické řízení musí být plynulým procesem, který na externí změny odpovídá přizpůsobováním se podniku těmto změnám.⁵

Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými indikátory (např. tržby, zisky, návratnost), mohou být ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, budování image podniku, sponzorství), na růst podniku (růst tržního podílu) nebo také na prvky konkurenčního boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví). Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria (označovaná někdy jako metoda „SMART“):

- Stimulating – stimulující,
- Measurable – měřitelné,
- Acceptable – přijatelné pro ty, kde je budou naplňovat,
- Realistic – reálné,
- Timed – vymezené v čase.

Vynalézavost a kreativita, nikoli pasivní se přizpůsobování vnějšímu okolí, ale aktivní odezva zdůrazňující tvůrčí podnikatelskou odvahu jsou typickými rysy pro strategické řízení. Tyto rysy výrazně zvyšují úlohu lidského činitele, protože se zvyšují nejen intelektuální nároky, ale i nejistota rozhodování.⁶

⁴SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

⁵SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

⁶SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

3.1.1. Principy strategického myšlení a řízení

Informace, nezbytné pro strategické řízení v podobě znalostí, jsou výsledkem poznávací činnosti mnoha jedinců a jejich vyšší formy v podobě myšlení. Úspěšný vedoucí má být schopen: *myslet v čase, myslet v prostoru a myslet v hierarchii, ve víceúrovňovém uspořádání.*⁷

Kovář k těmto bodům dále uvádí⁸: Schopnost manažera *myslet v čase* znamená dívat se na budoucnost budoucíma očima, nikoli dnešními, což je poměrně často se vyskytující chyba vedení. Jedná se o schopnost předvídat, která bude tím efektivnější, čím lépe manažer dokáže poznávat síly a vlivy, které působí na vývojový proces v podniku jako celku nebo ve svěřeném oddělení. Je také podmínkou úspěšného managementu změny. Schopnost *myslet v prostoru*, která je další podmínkou strategického myšlení, spočívá v tom, že je nutno brát v úvahu veškeré vlivy, které existují ve vnějším prostředí, tj. ostatní důležité subjekty a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají a mají vztah k manažerovi. Schopnost *myslet ve víceúrovňovém uspořádání* předpokládá, že manažer je schopen strukturovat předmět, který je objektem jeho poznání a myšlení: jak je strukturován věcně, jak je strukturován z hlediska času nebo z hlediska organizačního uspořádání. Přitom věcná struktura znamená přesnou posloupnost jednotlivých fází a etap řešení, která je dána např. technologicky. Časová strukturace předpokládá přesnou návaznost jednotlivých postupových kroků v čase a konečně organizační struktura znamená přesnou delegaci pravomocí v rámci organizační struktury podniku. V managementu změny je řešena na základě principu akčního rádia.

Zvládnutí zásad strategického myšlení je výchozí podmínkou úspěšného strategického řízení a zpracování strategie. Každý, kdo chce strategicky řídit, musí nejdříve porozumět principům strategického myšlení a plně si je osvojit, jinak ten proces jednoduše nepůjde. Lze pak navázat tím, že zásady strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení. Tato specifika spočívají především v tom, že:⁹

- Vývoj mnoha činitelů ovlivňujících strategii je buď zcela neznámý anebo nejistý,
- Opakovatelnost jevů je výjimečná, převládají kvalitativní obraty a kvantitativní skoky,

⁷KOVÁŘ, F., *Strategický management*, Praha, 2008.

⁸KOVÁŘ, F., *Strategický management*, Praha, 2008.

⁹DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*, Praha, 2001.

- Doba reakce (důsledky) na strategické rozhodnutí může trvat i několik let,
- Výsledek strategického rozhodnutí se obvykle projevuje rozdílně v krátkém a dlouhém časovém horizontu, a také v hospodářských strukturách existují zpětné vazby.

Pokud jde o samotné principy strategického myšlení, k těm nejdůležitějším podle Dedouchové patří:¹⁰

Princip variantnosti strategií podniku:

Princip variantnosti je založen na skutečnosti, že není možné přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii je potřeba vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Varianty musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Zajistí se tak pružnost strategie a odvrátí se hrozba strategického překvapení.

Princip permanentnosti práce na tvorbě strategie:

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí. Musí se neustále sledovat skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zajímavé je to, zda tento vývoj probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je zvolená strategie založena. Sleduje se také to, zda strategické operace podniku probíhají dle vytyčených harmonogramů a plánů. Pokud se zjistí jakékoli odchylky, neprodleně se musí rozhodnout o dalším postupu. Lze buď přestoupit na jinou variantu strategie, nebo může se upravit současná strategie.

Princip celosvětového systémového přístupu:

Princip celosvětového systémového přístupu je nutný z toho důvodu, že se celý svět stále více propojuje a strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa.

¹⁰DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*, Praha, 2001.

Princip tvůrčího přístupu:

Princip tvůrčího přístupu vznikl, protože se v současné době na trhu prosadí pouze podniky, které přináší něco nového. Nezáleží na tom, zda se jedná o nové výrobky, technologie či nové cesty snižování nákladů. Důležitý je zde právě aktivní a tvůrčí přístup ke změnám.

Princip interdisciplinarity:

Princip interdisciplinarity je založen na tom, že při tvorbě strategie se využívají poznatky a metody řady vědních oborů. K tvorbě strategie se totiž přistupuje ze širšího pohledu, který by měl být podporován u všech pracovníků.

Princip vědomí práce s rizikem a časem:

Princip vědomí práce s časem a rizikem – vychází se zde ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost a že doba výzkumu, vývoje, výroby i oběhu se neustále zkracuje. Riziko se může snížit vypracováním více variant, které zohlední možné změny, a lze kontinuálně přejít od jedné varianty ke druhé.

Princip koncentrace zdrojů:

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že je lepší koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů než zdroje rozptýlit. Tento princip nezahrnuje jen zdroje finanční nebo hmotné povahy, ale především zdroje lidské.

3.1.2. Formulace strategie

S ohledem na analýzy, které by měly být provedeny v příslušné části strategického plánovacího cyklu, je možné v dalším kroku přistoupit k vlastní formulaci strategie firmy. V rámci tvorby strategie je třeba zhodnotit a logicky provázat všechny tři roviny strategických úrovní. Těmi jsou strategie podnikové, komerční a funkční.

Jak uvádí Kovář¹¹, záměry zájmových skupin v podniku vyjádřené cíli podniku je možné popsat ve třech rovinách. Především na základě poslání a vize podniku, jejichž smysl

¹¹KOVÁŘ, F., *Strategický management*, Praha, 2008.

a význam je uveden výše, dále pak rozsahem prováděných činností a jako třetí vymezením území, na němž bude působit podnik.

Generické konkurenční strategie. V zásadě při tvorbě podnikových strategií se vychází z generických konkurenčních strategií, které jsou definovány jako obecné strategické přístupy sloužící k předstizení jiných firem v odvětví. Konkrétní typy strategie a jejich popisy uvádí Porter¹² následovně:

Prvenství v celkových nákladech je strategie spočívající v úsilí o dosažení prvenství v celkových nákladech v konkrétním odvětví. Tato strategie vyžaduje především pečlivé sledování možností snižování nebo optimalizace nákladů prostřednictvím zkušenostních křivek, kvantitativních výpočtů nebo kontroly nákladů. Rovněž se může jednat o minimalizaci nákladů na vývoj, služby, propagaci nebo odbytu. Klíčové v rámci dané strategie jsou právě nízké náklady. Tím jsou ovlivňovány všechny podnikové funkce, počínaje systémem náborem zaměstnanců, přes nákup a až po výběr distribučních cest. Nízké náklady mohou podnik ochránit před vlivem a dopadem všech pěti konkurenčních sil¹³. S ohledem na primární zaměření této strategie – náklady – je ale také třeba věnovat pozornost vnímané hodnotě produktů. Ta by se měla udržovat alespoň na průměrné úrovni, která je příslušná danému odvětví.

Strategie diferenciacce implikuje vytvoření takového produktu, který bude v celém odvětví přijímán jako jedinečný. Strategie obnáší zaměření se na image a design značky, technologie, konkrétní vlastnosti produktu, distribuční síť a servisní služby a další. Jako následek dobré diferenciacční strategie uvádí Porter nižší citlivost zákazníků vůči výši cen, oslabení jejich vlivu v důsledku neexistence substitutu a také možnost dosažení vyšší marže. Vedlejším účinkem této strategie je tvorba vstupních překážek do odvětví, oslabení vlivu dodavatelů a zlepšení postavení podniku vůči alternativním produktům. Jako i v případě strategie prvenství v celkových nákladech, nesmí podnik se zaměřit jenom a pouze na hlavní cíl strategie diferenciacce jak je popsán výše, ale musí adekvátně hlídat náklady a podobně jako u předchozí strategie snažit se o dosažení minimálně průměrných nákladů v rámci odvětví.

¹²PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

¹³ Myšlen je Porterův model konkurenčního prostředí, jehož podrobnější vymezení je uvedeno v kapitole 3.3.2.

Třetí strategií je *strategie soustředění pozornosti*, která předpokládá zaměření se na určitou oblast trhu. Mohou to být odběratele, nebo také výrobní linie, nebo geografická oblast atd. Jádrem strategie je předpoklad, že podobné úzké zaměření přinese lepší výsledky, než budou u široce zaměřené konkurence. Obecně lze k této strategii přistupovat jak z hlediska diferenciacce, tak z hlediska nákladů.

Při rozhodování o jedné ze tří uvedených variant podnikové strategie lze použít různých rozhodovacích metod a přístupů. Je však nutné si uvědomit, že se jedná o neprogramované rozhodnutí, s širokým nestrukturalizovaným a značně neurčitým rizikem¹⁴. Podle Wöhe a Kislingerové¹⁵ tento druh rozhodovacího procesu se zařazuje do deskriptivní teorie rozhodování, která vychází z použití empiricko-realistických metod.

Ofenzivní a defenzivní strategie. Podle míry aktivity prosazování strategie lze je dělit na *ofenzivní* a *defenzivní*¹⁶. V rámci defenzivní strategie se reakce na události z okolního prostředí projevuje zpětně. Kdežto v souladu s ofenzivní strategií podnik naopak aktivně vyhledává, připravuje se a jedná v reakci na významné tendence v okolí podniku.

Vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie. V souladu s doporučením většiny autorů, je potřeba posuzovat zvolenou strategii z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Jednotlivé oblasti jsou charakterizovány následovně¹⁷:

- Strategie je *vhodná*, jestli-že je konzistentní s vizí, logicky provázaná se závěry strategické analýzy a relevantními faktory vývoje prostředí.
- Strategie je *přijatelná*, jestli-že se vztahuje k uspokojování rozhodujících zájmových skupin, tedy zákazníků, vlastníků a zaměstnanců podniku a je přijatelná také pro stát a orgány místní správy, banky, obchodní partnery a další.
- Strategie je *uskutečnitelná*, jestli-že je k její realizaci zajištěno potřebné množství disponibilních zdrojů v požadovaném časovém horizontu.

¹⁴DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*, Praha, 1997.

¹⁵WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha, 2007.

¹⁶KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, Praha, 2002.

¹⁷KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, Praha, 2002.

Tvorba taktických plánů. Tvorba taktických plánů předpokládá ve shodě s výše uvedeným systémem podnikových strategií rozpracování a transformaci obecných strategických cílů do formátu taktických a operativních plánů. Strategické, taktické a operativní plány se liší především z hlediska vymezení v čase (viz kapitola 3.1.) Jak k tomu dodávají Donnelly, Gibson a Ivancevich: ¹⁸ „Čím nižší úroveň řízení, tím jsou cíle krátkodobější, specifitější a podrobnější“.

Analýza citlivosti. Analýza citlivosti je používána především v průběhu rozhodovacího procesu. Není primárně určena k výběru konkrétní varianty chování. Umožňuje však lépe poznat strukturu rizika. V rámci této analýzy je důležité si odpovědět na dvě otázky, a to: „Které vstupní veličiny mají podstatný vliv na výstupní veličiny?“ a „V jakém rozmezí mohou kolísat hodnoty vstupních veličin, aniž by musel být změněn původní záměr?“. Prostřednictvím odpovědí na dané otázky bude možné v rámci analýzy citlivosti stanovit dopad budoucího vývoje okolí na uvažované rozhodnutí.¹⁹

3.1.3. Konkurenční strategie

V dané kapitole se objasňuje úloha jedné z dílčích strategií podniku, a to konkurenční strategie. Podle Portera²⁰ „Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá takováto strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou. Pravidla hry nemohou ovšem mít zamýšlený efekt, pokud nebudou správně předvídat to, jak podnikatelská sféra strategický cíl konkurenční hrozbě a konkurenčním možnostem.“

V každém odvětví, pokud do něj vstupuje, má nová firma svou konkurenční strategii. Bývá jasně formulovaná nebo také skrytá. Vývoj strategie probíhá buď explicitně, tj. v rámci plánovitého procesu, nebo implicitně, v důsledku aktivit různých oddělení podniku. V druhém případě, každé funkční oddělení bude z jasných důvodů vyhledávat přístupy, které

¹⁸DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*, Praha, 1997.

¹⁹WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha, 2007.

²⁰PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

mu bude ukládat jeho profesionální zaměření a také nápaditost těch, kdo ho řídí. V souhrnu všechny tyto přístupy jednotlivých oddělení jen zřídka kdy představuje nejlepší strategii.

Potom lze konstatovat, že důraz, pokládaný firmami po celém světě na explicitní strategické plánování (i v oblasti konkurenční strategie), odráží závěr, že tento způsob formulování strategie přináší jisté výhody a přinejmenším zajišťuje, aby politika funkčních oddělení byla koordinovaná a směřovala ke společným cílům podniku.

Zpracovat konkurenční strategii znamená vyjádřit širší zásady, které budou určovat, jak bude podnik pohybovat se v konkurenčním prostředí, jaké by měly být jeho cíle a samozřejmě jaká opatření budou nezbytná k dosažení stanovených cílů.

Konkurenční strategie je v podstatě kombinací cílů, o jejichž dosažení firma usiluje, a prostředků, které vedou k jejich naplnění. Výchozí princip strategie spočívá v rozdílu mezi cíli a nástroji jejich dosažení. Obrázek 2 vyjadřuje zásadní aspekty konkurenční strategie. Ve středovém bodu jsou cíle firmy (ekonomické indikátory), které jsou širším vymezením toho, jak bude konkurovat. Jednotlivé nabalující se kolečka představují klíčová operační opatření, jejichž prostřednictvím firma usiluje o dosažení svých cílů.

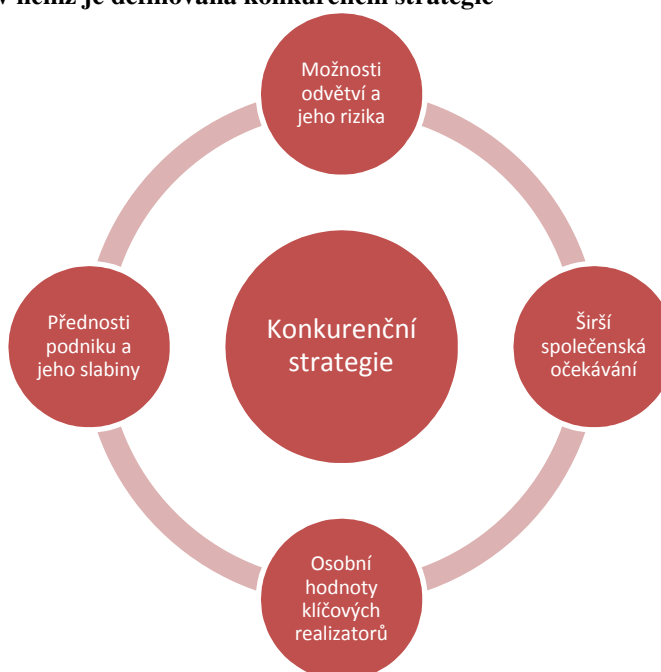
Obrázek 2 Kolo konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994., vlastní úprava autora

Další obrázek (Obrázek 3) znázorňuje, že v širším smyslu stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř nejpodstatnějších faktorů, které určují hranice toho, čeho může podnik (s úspěchem) dosáhnout. Podle Portera²¹ přednosti podniku a jeho slabiny vyjadřují průřez jeho schopností a dovedností ve vztahu ke konkurenčním podnikům včetně finančních zdrojů, technologické úrovně a obchodní značky. Osobní hodnoty organizace představují motivaci a potřeby klíčových řídicích a dalších pracovníků, na kterých leží realizace zvolené strategie. Přednosti a slabiny v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní limity konkurenční strategie. Vnější limity jsou dány specifikou odvětví a ekonomickým prostředím obecně. Možnosti odvětví a jeho rizika definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt. Společenská očekávání odrážejí vliv, kterým mají na podnik takoví činitelé, jakými jsou politika vlády, sociální zájmy, vývoj společenské morálky a řada dalších.

Obrázek 3 Kontext, v němž je definována konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994., vlastní úprava autora

²¹PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

Porter ve svém díle²² uvádí orientační postup při formulování konkurenční strategie. V zestručněné podobě představují jednotlivé body, které by podle autora měly být dodrženy v rámci formulačního procesu. Především je potřeba odpovědět na následující otázky:

Co se nyní v podniku děje?

- Identifikace
- Vnitřní předpoklady

Co se odehrává v prostředí?

- Analýza odvětví
- Analýza konkurence
- Analýza společenského klimatu
- Přednosti a slabiny

Co by měl podnik dělat?

- Testování předpokladů a strategie
- Alternativní strategie
- Strategická volba

3.1.4. Diverzifikace

V rámci dané kapitoly bude podrobněji popsána výše jen stručně uvedená strategie diverzifikace. Jak již bylo uvedeno, tato strategie se soustředí na zavedení nových produktů na (nové) trhy. Jde o velmi působivou, ale i riskantní a nákladnou strategii, která může organizaci přinést velké zisky, ale i velké ztráty, především z důvodu neznámé reakce zákazníků na nový produkt. K volbě této strategie mohou vést zásadní změny na trhu nebo také získání nových klíčových kontaktů, podložených vlastními odbornými znalostmi, které otevírají nové příležitosti. Obecně se jedná o jednu z nejrizikovějších strategií. Podle stupně rizika souvisejícího je možno charakterizovat tyto formy diverzifikace: horizontální, vertikální a laterální.²³

²² PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

²³ KEŘKOVSKÝ, M., *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, Praha, 2006.

Horizontální diverzifikace – jedná se o rozšíření existujícího výrobního programu o výrobky, které s ním věcně souvisí. Je tedy možné využít zkušenosti z již zavedených technologií, použitých materiálů nebo kvalifikovaných pracovníků.

Vertikální diverzifikace – představuje prohloubení existujícího programu jak ve směru prodeje stávajících výrobků, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům.

Laterární (soustředěná) diverzifikace – představuje expanzi do nových oblastí nebo na nové trhy.

Obzvláště u vertikální diverzifikace, ale v některých případech také u laterární, je potřeba brát v potaz protichůdné tendence, které způsobují vytváření nových rolí firem v rámci rozšíření hodnotového řetězce o dodavatele a odběratele a vytváření síťových aliancí, což umožňuje současná úroveň rozvoje informačních technologií a techniky. Tyto směry byly postaveny na původním principu uplatnění specializace, která však vede k opačnému efektu a to k vytváření nových kooperací, outsourcingu, fraktální výroby atd.

Podle způsobu realizace diverzifikace se rozlišuje diverzifikace **příbuzná** a **nepříbuzná**, které se následně pojí s interní a externí expanzí v oblastech podnikání. Tomek²⁴ dále uvádí: „Výhodou **příbuzné** varianty expanze je lepší využití trhu a vytvoření větší síly podniku. **Nepříbuzná** varianta expanze nastává, pokud se podnik obává, že je ve stádiu saturace a cítí, že je nepohodlné být závislý na tomto sortimentu nebo jestliže současné výrobky produkují více peněz, které mohou být zpětně investovány do stejné oblasti a existují lepší příležitosti investice do jiných výrobků.“

Před rozhodnutím o diverzifikaci by měl podnik provést tyto tři kroky:²⁵

- Provést analýzu oboru s cílem zjistit, zda je nový obor firmy vůbec atraktivní, jaká je konkurence v oboru, atd.;
- Provést nákladovou analýzu;
- Testovat výhodnost diverzifikace. Diverzifikace by měla firmě přinést konkurenční výhodu.

Nerespektování nebo podceňování uvedených zásad diverzifikace může vést ke zkrachování malých nebo i velkých firem.

²⁴TOMEK, G., *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi, Praha, 2004.*

²⁵MEFFERT, H., *Marketing management. Praha: Grada, 1996.*

3.1.5. Realizace strategie

Až tedy podnik projde procesem formulace a plánování strategie, dostává se do nejdůležitější a nejsložitější fáze – realizace zvolené strategie.

Úspěšné zavedení strategie je v mnoha firmách problematické, protože je často nutné do značné míry změnit fungování celé společnosti, a to včetně organizace a řízení. Realizace strategie může narazit na nedostatek vůle managementu firmy, špatně formulované strategické cíle anebo také na nedostatek zdrojů. Potenciálním řešením pro úspěšnou realizaci strategie zavedení podnikového systému strategického řízení a následné kontroly.

Výchozím krokem pro realizaci strategie je vymezení strategických operací. Jedná se o činnosti, které povedou ke splnění strategických cílů, tj. k samotné realizaci strategie. Je doporučováno, aby každá z těchto strategických operací měla minimálně následující obsah:

- Popis včetně konkrétního obsahu a očekávaných výsledků;
- Určení odpovědnosti;
- Určení termínu (deadlinů);
- Náklady potřebné na realizaci.

Podobnými operacemi mohou být důležité investiční akce, nebo také budování systému prodeje, nová produkce nebo změny v podniku organizačního charakteru. Operační plán se dále rozpracuje do strategických činností a úloh. Je důležité, aby mělo vedení společnosti neustále na paměti, že vytváření strategie není uzavřený proces, ale že je třeba se tím kontinuálně zabývat.²⁶

3.1.6. Inovace

„Inovace vyjadřuje změnu a novinky, např. zavádění vědeckého a technického pokroku, nových druhů výrobků. V důsledku inovací dochází k úsporám práce a přírodních zdrojů. Inovace znamená zdokonalení či postupný vývoj daného produktu.“²⁷

²⁶STRATEG.CZ, *Realizace strategie* [online] 2014, [cit. 20.5.2014] dostupný z WWW: http://strateg.cz/Realizace_strategie.html

²⁷ Inovace, Wikipedia [online] 2014, [cit. 21.5.2014], dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Inovace>

Inovace lze členit z věcného hlediska, podle intenzity nebo podle závislosti na ostatních inovacích. Pokud se inovace člení **z věcného hlediska** je vhodné použít tzv. Oslo manuál (zdroj pro následující citace), což je směrnice pro sběr a interpretaci údajů o inovacích:²⁸

Produktové inovace. Tyto inovace představují změny, jež souvisí přímo s výrobkem, jedná se tedy o zavedení zcela nových, nebo značně vylepšených výrobků nebo služeb. „Inovace produktů mohou využívat nových znalostí nebo technologií, anebo mohou být postaveny na nových užitích nebo kombinacích existujících znalostí či technologií. Termín „produkt“ je používán pro pokrytí jak zboží, tak služeb. Inovace produktů zahrnují jak zavedení nového zboží a služeb tak i významná zlepšení ve funkčních či uživatelských charakteristikách stávajícího zboží a služeb.“

Inovace procesů. Procesní inovace znázorňují změnu v technologických procesech výroby nebo v uspořádání dodavatelských metod. „Procesní inovace zahrnují nové nebo významně zlepšené metody pro tvorbu nebo poskytování služeb. Mohou obsahovat podstatné změny v zařízení, software používaných v podnicích zaměřených na služby nebo procedury či techniky, které jsou užívány při dodávání služeb. Procesní inovace také zahrnují nové nebo podstatně zlepšené techniky, zařízení a software v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, práce na počítači a údržba.“

Marketingové inovace. Změny v oblasti marketingu se týkají především „zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění. Marketingové inovace se zaměřují na lepší adresování potřeb zákazníka, otevření nových trhů, nebo nové umístění podnikového produktu na trh, s cílem zvýšit své prodeje. Rozlišujícím znakem marketingové inovace ve srovnání s ostatními změnami v marketingových nástrojích podniku je zavedení marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána. Musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která reprezentuje významný odklon od stávajících marketingových metod podniku. Nová marketingová metoda může být buď vyvinuta inovujícím podnikem, nebo převzata od jiných podniků nebo organizací. Nové marketingové metody mohou být implementovány jak pro nové tak stávající produkty.

²⁸ OSLO MANUAL 2005, *Shrnutí CSÚ* [online] 2014, [cit. 25.5.2014], dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/6bcd94da947dd061c125753900415a80/\\$FILE/web_inovace_02_metodika_2014_04_24.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/6bcd94da947dd061c125753900415a80/$FILE/web_inovace_02_metodika_2014_04_24.pdf)

Marketingové inovace zahrnují významné změny v designu produktu, které jsou součástí nového marketingového konceptu.“

Organizační inovace. Zavádění nových typů organizace procesů a procedur, které probíhají v podniku, představuje organizační inovace. „Rozlišujícím znakem organizační inovace ve srovnání s jinými organizačními změnami v podniku je implementace organizační metody (do podnikových praktik, organizace pracovního místa nebo externích vztahů), která nebyla v podniku dříve použita a je výsledkem strategického rozhodnutí přijatého managementem. Organizační inovace v obchodní praxi zahrnuje implementaci nových metod pro organizaci standardních postupů a procedur pro provádění práce. To obsahuje například zavádění nových postupů vedoucích ke zlepšení učení a sdílení znalostí uvnitř podniku. Inovace v organizaci pracovního místa zahrnují implementaci nových metod pro rozdělení odpovědností a přijímání rozhodnutí mezi zaměstnanci, rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami (a organizačními jednotkami), jakož i nové koncepty pro strukturování činností, jako integrace rozličných podnikových aktivit. Nové organizační metody v podnikových externích vztazích zahrnují zavádění nových způsobů organizace vztahů s jinými podniky či veřejnými institucemi, jako je vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli, a první oddělení (outsourcing) nebo subkontraktování obchodních činností v produkci, obstarávání, distribuci, náboru a pomocných službách.“

Členění inovací podle intenzity změny rozlišuje inovace inkrementální a radikální (diskontinuální). Inkrementální inovace představují menší změny, jedná se o graduální zlepšení produktů nebo procesů. Při jejich realizaci nejsou potřebné nadměrné investice, uskutečňují se prostřednictvím stávajících zaměstnanců, zdroje se rovněž výrazně nemění. Slouží v první řadě k zintenzivnění produktivity práce a redukci nákladů, ale vysoký nárůst zisku nenesou. Nevýhodou provádění pouze takových malých inovací je nepružnost, která podnik vzdaluje konkurentům, kteří si však uvědomí potřebu radikálních inovací. Těmi se rozumí větší změny v technologiích používaných ve firmě. Ve srovnání s inkrementálními inovacemi vyžadují vysoké investice, zejména do výzkumu a vývoje. Rovněž je s tímto typem inovací spojované vysoké riziko. Nový výrobek se může ukázat neúspěšný na trhu. Vysoké náklady radikálních inovací je možné částečně snížit transferem technologií. Tento přístup využívá většina podniku. **Členění podle závislosti na ostatních inovacích** dělí inovace na tzv. autonomní a systémové. Autonomní inovace jsou charakteristické její

nezávislosti na ostatních změnách, zatímco systémové inovace vyvolávají další a další inovace. U tohoto typu inovace je podstatná synchronizace jednotlivých procesů. Obecně se dá říci, že většina inovací probíhá systémově.²⁹

Zdroje inovačních příležitostí. Drucker ve svém díle³⁰ říká, že úspěšný podnikatel je ten, který umí využívat změny ve svůj prospěch. Vyhledávání těchto změn se nenechává náhodě, úkolem je cílevědomé analyzování a hledání inovačních příležitostí. Pro podnikatele je principiální, aby si uvědomili významnost systematických inovací a správně je používali v praxi. „Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.“

Systematické vyhledávání změn znamená důsledně sledovat 7 zdrojů inovačních příležitostí. Ty se rozdělují podle toho, kde k nim dochází na:³¹

- změny, které se nacházejí uvnitř organizace,
- nečekané události a vlivy,
- rozpornost,
- inovace vycházející z (nezbytné) potřeby nějakého procesu,
- změny struktury odvětví nebo tržní struktury,
- změny, které se nacházejí mimo organizaci nebo odvětví,
- demografické faktory,
- změny v pohledu na svět a náladách ve společnosti,
- nové znalosti vědeckého i nevědeckého charakteru.

Mimo jiné, charakteristickým rysem inovací, jejichž zdrojem jsou nové znalosti, je skutečnost, že jsou takřka vždy podloženy konvergencí několika typů znalostí. Pokud nejsou k dispozici všechny nezbytné znalosti, inovace nemůže být realizována. Pro inovace založené na nových znalostech s ohledem na jejich charakteristické rysy plynou tyto požadavky:

²⁹Drucker, P. F., *Inovace a podnikavost: praxe a principy*, Praha, 1993.

³⁰Drucker, P. F., *Inovace a podnikavost: praxe a principy*, Praha, 1993.

³¹Drucker, P. F., *Inovace a podnikavost: praxe a principy*, Praha, 1993.

- Vyžadují patřičnou analýzu všech znalostí, které jsou pro realizaci inovace nezbytné, posouzení těch, které jsou k dispozici a následné rozhodnutí, zda je možné chybějící faktory doplnit nebo nahradit.
- Při realizaci je potřeba se zaměřit na strategické postavení. Inovátor nemá prostor pro chyby, jelikož na každou jeho potenciální chybu čeká konkurence, která ji využije ve svůj prospěch. Čili cílem inovátora má být zaujetí strategické pozice na jasně vymezeném trhu.
- V procesu řízení inovací je důležitý podnikatelský přístup, o kterém jsem již zmiňoval v předchozích kapitolách, a který vychází zejména z vysoké rizikovosti inovací, které jsou založeny na nových znalostech.

Kdy je inovace zavedena do praxe na trhu se objevují další (nové) firmy, které využívají stejné nové možnosti. Téměř kdokoli má v ten okamžik možnost se zapojit do byznysu. Když se ale účinek (know-how) inovace pomine, zavře se tím možnost vstoupit na trh. Toto období trvá zhruba 5 až 8 let. Následuje fáze „oddělování zrna od plev“. V tomto období přežijí ti silnější, které ve většině případů získají pak dominantní postavení na trhu. Pokud jde o podmínky, které mohou zajistit přežití, klíčové je vytvoření systematické organizační struktury, dále také zavedení systému dlouhodobého plánování a systému kontroly řízení.³²

³²Drucker, P. F., *Inovace a podnikavost: praxe a principy*, Praha, 1993.

3.2. Strategická analýza

V předchozí kapitole byly uvedeny základní předpoklady a definice vztahující se obecně ke strategickému řízení a plánování. Avšak základem pro formulování strategie podniku, která by měla vést k dosažení konkurenční výhody je nalezení spojitostí mezi firmou a jejím okolím. Pouze systematickým přístupem lze zajistit adekvátní postup při formulaci strategie. Je nutné provést identifikaci a rozbor externích faktorů působících na podnik a konfrontovat tato zjištění s dostupnými zdroji a schopnostmi podniku. Nejdůležitější úlohou strategie je připravit podnik na kterékoli situace, jež se značnou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je potřebná strategická prozíravost managementu podniku, která bude založená na kreativním přístupu a strategickém myšlení.

Podle Sedláčkové a Buchty základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy, která obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Za cíl strategické analýzy lze označit identifikaci, analýzu a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít dopad na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je zhodnotit vzájemné vztahy a propojení, které mezi faktory existují. Tento krok je potom základem pro posouzení přiměřenosti stávající strategie či rozhodnutí o výběru nové strategie. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích tendencí a jevů, které mohou v průběhu období, o němž se strategický uvažuje, nastat. Je proto nutné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující směry, získávat informace umožňující objevit základy budoucího vývoje a separovat krátkodobé a dlouhodobé jevy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a určit jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.³³

V souvislosti s cíli strategické analýzy je možné definovat dva hlavní okruhy její orientace. Jedná se o analýzu zaměřenou na externí okolí podniku a analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti firmy. Samozřejmě se ale nejedná o dvě zcela nezávislé roviny. Spíše naopak důraz se pokládá na jejich oboustrannou propojenost. Schematicky znázorňuje strategickou analýzu Obrázek 4.

³³ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

Obrázek 4 Strategická analýza



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006., vlastní úprava autora

3.2.1. Metody strategické analýzy

V textu níže se podrobněji zaměřuje na konkrétní metody strategické analýzy, které jsou následně použity v praktické části práce. Avšak než se uvedenou popis jednotlivých metod, musí se uvést základní rozdělení technik strategické analýzy.

Fázemi strategické analýzy jsou:

- Analýza vnějšího prostředí a
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Analýza vnějšího prostředí se zabývá identifikací a analýzou faktorů okolí firmy, které mají vliv na její strategickou pozici a vytvářejí příležitosti a hrozby pro její činnost. Zaměřuje se na vlivy jednotlivých faktorů v makro a mikrookolí. Toto analyzované prostředí je většinou vymezeno odvětvím podnikání dané firmy.

Jak už napovídá název, analýza makroekonomických vlivů se zabývá faktory, které na firmu působí na makroúrovni. K tomuto účelu se používají v zásadě dvě metody – PEST analýza a metoda 4C. První je analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických činitelů makrookolí. Výsledky analýzy PEST se promítají do dalších částí strategické analýzy (např. do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy). Metoda 4C je ze své podstaty zaměřena spíše na analýzu faktorů globalizace. Hlavní cíl obou metod je stejný – inspirovat vrcholový management, aby se zabýval širšími, často relativně

vzdálenými faktory a jejich propojenosti. To vše ve výsledku má podpořit jejich vnímání hrozeb a příležitostí vznikajících v okolí podniku.

Analýza mikrookolí vyjadřuje analýzu oboru podnikání, a to s důrazem na konkurenční prostředí. Primárním cílem této analýzy je identifikace faktorů, které činí odvětví (ne)atraktivním. Zaměřit by se v rámci dané analýzy mělo především na charakteristiku daného odvětví. Základními částmi analýzy mikrookolí je definice hybných změnotvorných sil, které potenciálně ovlivňují vývoj v rámci odvětví, a také klíčových faktorů úspěchu, které mají vliv na úspěšnost nebo neúspěšnost firmy v rámci odvětví. Tendence v odvětví mají mnohdy na odlišné firmy v konkrétním odvětví různý dopad.

Tradičním přístupem k analýze mikrookolí se orientací na konkurenci je Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na identifikaci faktorů působících na výnosnost odvětví. Model pěti sil může být doplňován nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v lepší relativní pozici s ohledem na potenciální výkyvy cen a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu konkurentů směřuje k posouzení a předvídání jejich očekávaných činů.

Jak uvádějí autoři Sedláčková a Buchta³⁴ vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů a strategie zcela dominantní úlohu. Předvídání vývoje podstatných faktorů, které ovlivňují strategii podniku lze označit za jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy. „Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.“

3.2.2. Analýza PESTLE

Žádná organizace není izolovanou jednotkou či uzavřeným systémem. Každá organizace se nachází v určitém okolí či okolním prostředí, které na ni působí a naopak ona

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

působí na něj. Aby organizace dokázala navrhnout své efektivní chování, je bezpodmínečně nutné se s tímto okolím seznámit a brát jej při každé své činnosti v potaz.

Každá organizace současně disponuje vnitřními možnostmi, pomocí kterých dosahuje stanovených cílů a pomocí nichž je rovněž limitována, ale je limitován i její účel, ke kterému je předurčena.

Tyto vnitřní faktory limitují a zároveň tvoří základní pilíře, na nichž stojí organizace a jež studují disciplíny zvané organizování, ale i organizační chování. Jsou jimi například: individuální, skupinové, strukturální faktory ale také procesní faktory a faktory managementu³⁵.

Pokud jde o vnější faktory, k analýze okolí podniku slouží řada metod. Zřejmě nejrozšířenější je tzv. **analýza PESTLE**, která ke snížení složitosti zavádí poměrně jednoduché struktury. Tj. jednotlivé vnější faktory jsou rozděleny a seskupeny do šesti samostatných oblastí a následně je zkoumán jejich vliv na činnost organizace.

Obrázek 5 Analýza PESTLE



Zdroj: DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, Praha, 2007., vlastní úprava autora

³⁵ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha, 2007.

Politické faktory se své podstaty mohou představovat jak významné příležitosti, tak i značná ohrožení pro podnik. Stát zasahuje do fungování trhu a ekonomiky jako celku z hlediska své zákonodárné a výkonné moci. Pro podnikatelské prostředí je důležitá stabilita vlády, výše a alokace státních zdrojů, daňový mix v zemi a principy, na kterých je založena zahraničně-obchodní politika.

Ekonomické faktory představují především vliv vývoje hospodářství země jako celku na konkrétní podnik. Jedná se o vývoj makroekonomických indikátorů, které v té či jiné míře mají vliv na podnikovou ekonomiku, např. vývoj domácí a zahraniční poptávky, kurzová rizika, úroková míra v dané zemi a úvěrová ochota bank, míra inflace a investiční atraktivita země.

Sociální faktory jsou de facto demografické, kulturní a náboženské podmínky života populace v dané zemi. Pokud jde o demografické vlivy, jedná se především o průměrnou délku života v zemi, vývoj populace, životní úroveň, životní styl a nákupní zvyklosti obyvatelstva.

Technologické faktory určují kapacitní možnosti výroby, automatizaci výrobních procesů, informační prostředí, atd. Rovněž hrají významný faktor při zvyšování kvality produkce, její ekologické a ekonomické náročnosti a z toho důvodu i výchozí cenové kalkulace pro konkrétní výrobky.

Legislativní a ekologické faktory patří spíše mezi nové body v rámci daného typu analýzy, které však v moderním globalizovaném světě nabývají stále více podstatnějšího vlivu.

3.2.3. Porterův model konkurenčního prostředí

Michael E. Porter³⁶ zformuloval model pěti konkurenčních sil, které významně působí na efektivitu daného odvětví (Obrázek 6). Autor vychází z jednoduchého předpokladu: průměrně dosahována ziskovost v odvětví je tím nižší, čím větší je zde konkurence. Je to z toho důvodu, že firmy jsou nuceny snižovat ceny v maximálně možné míře a zvyšovat kvalitu produkce a servisu tak, aby odolávaly konkurenčnímu boji.

³⁶PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994., vlastní úprava autora

Podle Portera společné působení všech pěti konkurenčních sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a následně ziskovost. Výše ziskovosti však bývá většinou závislá na jednom rysu dominantní povahy. Tím se může stát kterákoli z pěti sil. Porter jednotlivé síly popisuje takto:³⁷

- **Potenciální nově vstupující firmy** – přinášejí do odvětví nové kapacity. Se svými zdroji se pokoušejí získat podíl na trhu. Nárůst soupeřů tlačí na pokles cen a růst kvality, potom v odvětví klesá ziskovost. Porter za nově vstupující firmy považuje i firmy, které se na trh dostávají prostřednictvím akvizice nebo fuze se stávajícím podnikem. Hrozba vstupu nové firmy na trh je tím větší, čím jsou menší překážky vstupu do odvětví. Mezi hlavními překážky vstupu patří: úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálovou náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům a nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu produkce.
- **Konkurenti v odvětví** – vytváří tlak na snižování cen a zvyšování kvality v odvětví a soupeří s podnikem hlavně marketingovými kampaněmi. Účinnost cenového boje s konkurenty je závislá na elasticitě poptávky a soupeření pomocí cen většinou vede

³⁷PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

k poklesu ziskovosti celého odvětví. Konkurence mezi firmami je bezprostředně ovlivňována počtem a vyrovnaností konkurentů, růstem odvětví, výší fixních a skladovacích nákladů, homogenitou nebo heterogenitou produkce, úsporami z rozsahu, různorodostí konkurentů, strategickými záměry firem a překážkami vstupu do odvětví.

- **Substituty** – ziskovost firmy není ovlivňována pouze bezprostředními konkurenty a subjekty na jejím trhu, ale často i vývojem na trzích příbuzných. Každý výrobek má svůj substitut, jenž přímo ovlivňuje cenu daného výrobku. Porter píše, že čím atraktivnější je alternativa nabídnutá substituty, tím větší tlak je vytvářen na naše výrobky a odvětví. Dle Vebera nejen substituty, ale i komplementy našeho produktu přímo ovlivňují naši ziskovost. Prudký nárůst ceny komplementu nebo dokonce jeho zrušení z trhu může zásadním způsobem ovlivnit naši situaci na trhu.³⁸
- **Odběratelé** – „Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.“³⁹ Síla spotřebitelů je tím větší, v čím soustředěnější podobě odběratelé na trhu vystupují, nebo čím větší objem produkce dodavatele odebírají. Pozici odběratelů posiluje také stejnorodost produkce na trhu, nízké přechodové náklady a zejména informovanost zákazníků.
- **Dodavatelé** – u dodavatelů platí stejné předpoklady jako u odběratelů, potenciálně analyzovaná firma se pouze ocitla na druhé straně dodavatelsko-odběratelského řetězce. Hlavní hrozbou ze strany dodavatelů je zvýšení ceny vstupů. Dodavatelé mají pevnou pozici, pokud je jejich nabídka koncentrována, k dodávanému produktu nejsou alternativy a je pro odběratele důležitý, pokud mají dodavatelé heterogenní produkci, nebo existují značné přechodové náklady.

3.2.4. Matice atraktivity oboru a pozice podniku

Matice atraktivity oboru (odvětví) je sestavována na základě dvou kritérií – atraktivity samotného odvětví a konkrétní pozice firmy v daném odvětví. Prostřednictvím jednoduchých odhadů se kvantifikuje vliv faktorů v rámci odvětví dané firmy. Následně se určí tzv. bodovací stupnice a dále na základě přiřazeného bodového ohodnocení se vyčíslí

³⁸ VEBER, J., *Management. Základy, prosperita, globalizace*, Praha, 2006.

³⁹ PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha, 1994.

procentní výsledek jak pro atraktivitu, tak pro pozici produktu dané společnosti. Závěrem analýzy je grafické znázornění příslušné pozici produktu v mřížce (Obrázek 7).⁴⁰

Obrázek 7 Matice atraktivity oboru

ATRAKTIVITA		silná	průměrná	slabá	
	100 %	Vůdce	Zkus silněji	Zdvojnásob úsilí nebo zruš	atraktivní
	0 %	Vůdce růst	Růst opatrování	Fázově stáhnout	průměrná
	-100 %	Peněžní doják	Fázově stáhnout	Zruš	neatraktivní
		100 %	0 %	-100 %	
POZICE					

Zdroj: KONEČNÝ, M., *Controlling*, Brno, 2007.

3.2.5. Analýza 10P

Další metodou strategické analýzy je tzv. analýza metodou „10P“, která odhaluje klíčové faktory úspěchu v rámci analýzy vnitřních zdrojů firmy. Tato metoda vychází z chápání jednotlivých faktorů ve vzájemných vztazích a s ohledem na jejich vzájemné působení. V daném kontextu je nutné pohlížet na firmu jako na množinu deseti faktorů – Profit (zisk), People (lidé), Personality (pracovní prostředí), Physical Distribution (technické zázemí), Portfolio, Products (produkty), Processes (procesy), Property (majetek), Planning (plánování), Potential (potenciál). Zásadním úspěchem je v první řadě vyvážený soulad mezi jednotlivými faktory. Níže je uveden stručný popis jednotlivých faktorů, jež se rozebírají v dané analýze:

- *Zisk* – podrobná analýza se provádí v rámci finanční analýzy
- *Lidé* – počet zaměstnanců, kvalifikace, motivace, jejich schopnosti a dovednosti
- *Pracovní prostředí* – struktura zaměstnanců, klima na pracovišti, pracovní podmínky
- *Technické zázemí* – IT technologie, interní programové systémy
- *Portfolio* – hodnocení ziskových aktiv na straně jedné a úročených závazků na straně druhé
- *Produkty* – cenová úroveň, intenzita reklamy, inovativní přístup

⁴⁰KONEČNÝ, M., *Controlling*, Brno, 2007.

- *Procesy* – řada procedurálních aspektů, které z větší části se považují za informaci interního charakteru
- *Majetek* – analýza majetkové struktury podniku
- *Plánování* – příprava a implementace finančních a strategických plánů podniku
- *Potenciál* – příležitosti podniku do budoucna.

3.3. SWOT analýza

Podle Sedláčkové a Buchty⁴¹ „SWOT⁴² analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. Příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“

Keřkovský a Vykypěl⁴³ uvádějí, že: „Na základě strategické analýzy okolí podniku jsou tedy definovány tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí podniku jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. Silné stránky podniku mají velmi podstatné postavení, jelikož pro potřeby stanovení strategie do budoucna musí být jasně definovány konkurenční výhody podniku. Tyto faktory staví právě na silných stránkách podniku. SWOT analýzy se poté stávají určitými základy, na kterých má být vystavěna strategie daného podniku.“

Při vypracování SWOT analýzy je třeba respektovat následující zásady:

- Závěry mají být relevantní (zpracování s ohledem na účel dané analýzy);
- Zaměření na podstatná fakta a jevy;
- V případě strategické analýzy identifikovat fakta strategického významu;
- Objektivita;
- Ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich významu.⁴⁴

Sedláčková ve svém díle z roku 2000⁴⁵ mluví o SWOT analýze takto: „Analýza relevantních vlivů okolí podniku společně s analýzou jeho zdrojů a schopností poskytuje velký rozsah poznatků. Aby tyto analytické kroky nebyly samoúčelné, ale našly obraz ve formulaci strategie, je třeba přistoupit k syntéze získaných poznatků a na jejím základě navrhnout strategii.“ Lze konstatovat, že SWOT analýza (grafický je představena na

⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, Praha, 2006.

⁴²SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

⁴³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha, 2002.

⁴⁴ LHOTSKÝ, J., *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*, Praha, 2010.

⁴⁵ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, Praha, 2000.

Obrázku 8) představuje v rámci strategické analýzy a strategického plánování obecně jednu z vrcholných souhrnných analýz.

Obrázek 8 SWOT analýza

	Kladný vliv	Záporný vliv
Vnitřní prostředí	STRENGTHS	WEAKNESSES
Vnější prostředí	OPPORTUNITIES	THREATS

Zdroj: internet, vlastní úprava autora

SWOT analýza sumarizuje poznatky nabyté v partikulárních analýzách vnitřního a vnějšího prostředí a klasifikuje je do čtyř kvadrantů podle typu prostředí (vnitřního nebo vnějšího) a vlivu (pozitivního či negativního). Ze SWOT analýzy by měla vycházet strategie podniku, která bude v ideálu využívat silné stránky a maximalizovat příležitosti a zároveň odstraňovat slabé stránky a snažit se o neutralizaci hrozeb.

Podle aktuální situace na trhu a kombinace silných a slabých stránek společnosti s příležitostmi a hrozbami vznikajícím v okolí zvolí podnik jednu ze čtyř převažujících strategií. Ve zjednodušení lze tyto strategie popsat takto:⁴⁶

- *Přístup S-O* nebo také *Agresivní růstová strategie* či strategie *max-max* – ideální situace, kdy podnik proniká na trh plný příležitostí pomocí svých silných stránek.
- *Přístup W-O*: podniku se doporučuje použít takzvanou *max-min* strategii, v jiné literatuře nazývanou *Turnaround strategie* – pomocí příležitostí ve svém okolí a kladného vlivu vnějšího prostředí nastartovat obrat v interním prostředí.
- *Přístup S-T*: podnik má využít svých silných stránek pro eliminaci hrozeb ve vnějším prostředí a jejich přeměnu na příležitosti v odvětví. Pro tento přístup bývá využívána *diversifikační strategie* – strategie *min-max*.
- *Přístup W-T*: jedná se o nejhorší situaci, podnik se má snažit o *obrannou strategii min-min*. Nejspíše bude nucen opustit některé ze svých pozic nebo dokonce zcela zlikvidovat celou organizaci.

⁴⁶VEBER, J., *Management. Základy, prosperita, globalizace*, Praha, 2006 a SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, Praha, 2000.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Představení podniku

Air Bank (dále také „Air banka“ nebo „banka“) je členem skupiny PPF, která se považuje za jednu z největších finančních a investičních skupin ve střední a východní Evropě. Na českém trhu Air banka se objevila v listopadu 2011, byla založena na konceptu jednoduché, moderní a přehledné banky 21. století s rozrůstající se pobočkovou sítí i internetovým bankovníctvím nové generace.

4.1.1. Základní údaje o společnosti

Oficiální název společnosti je Air Bank a.s., původně společnost měla název Brusson a.s.

Sídlo: Praha 11 - Chodov, Hráskeho 2231/25, PSČ 148 00

Identifikační číslo: 290 45 371

Právní forma: akciová společnost

Předmět činnosti:

1. Činnosti uvedené v § 1 odst. 1 písm. a) a b) zákona o bankách, tj.

- přijímání vkladů od veřejnosti
- poskytování úvěrů

2. Činnosti uvedené v § 1 odst. 3 písm. a), c), d) g), i), k), l), m) a o) zákona o bankách, tj.

- investování do cenných papírů na vlastní účet
- platební styk a zúčtování
- vydávání a správa platebních prostředků, například platebních karet a cestovních šeků
- obstarávání inkasa
- finanční makléřství
- směnářská činnost
- poskytování bankovních informací obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci.

Základní kapitál: 500 017 000,-Kč (splaceno 100 %)

Akcie: 500017 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč

Statutární orgán - představenstvo:

Tabulka 1 Představenstvo Air banky k 31. 12. 2013

Jméno	Funkce	Den vzniku funkce/členství
Ing. Erich Čomor, MBA	předseda	12. 02. 2011
Ing. Pavel Pfauser	člen	26. 02. 2010
Luboš Berkovec	člen	11. 05. 2011

Zdroj: Výroční zpráva Air Bank a.s. za rok 2013

Dozorčí rada:

Tabulka 2 Dozorčí rada Air banky k 31. 12. 2013

Jméno	Funkce	Den vzniku funkce/členství
Mgr. Pavel Rozehnal	předseda	28. 02. 2011
Ing. Pavel Vyhnálek	člen	01. 10. 2010
Ing. Robert Štefl	člen	27. 02. 2011

Zdroj: Výroční zpráva Air Bank a.s. za rok 2013

4.1.2. Historie společnosti a současný stav

Společnost, na níž se navazovala Air Bank a.s., vznikla 26. února 2010 a původně se jmenovala Brusson a.s. V červnu 2010 byla podána žádost o bankovní licenci podle zákona o bankách č. 21/1992 Sb. ČNB vydala bankovní licenci, která k 31. květnu 2011 nabyla právní moci. Ke stejnému datu došlo ke změně názvu společnosti na Air Bank a.s.

Dne 22. listopadu 2011 začala Air banka oficiálně nabízet své služby zákazníkům. Na začátku byly v nabídce pouze dva produkty – běžný účet bez absurdních poplatků a spořicí účet s garancí jednoho ze tří nejvyšších úroků na bankovním trhu. V roce 2012 základní nabídka byla rozšířena o spotřebitelskou půjčku s odměnou za řádné splácení.

Během druhého roku na trhu měla Air banka v plánu zvýšit svůj tržní podíl v oblasti primárního bankovníctví a spotřebitelských půjček. V letech 2012 a 2013 Air bance se podařilo většinu svých plánů velmi významně překročit. Na konci roku 2013 měla Air banka 213 659 klientů, což bylo o 75 976 více, než očekávala. Objem vkladů na běžných a spořicích účtech byl oproti plánu vyšší o 9 miliard korun v celkové výši 43,8 miliardy korun. Objem poskytnutých spotřebitelských půjček dosáhl výše 3,1 miliardy korun. Konsolidovaná ztráta v roce 2013 byla snížena oproti předchozímu roku čtyřnásobně, konkrétně na 80 milionů korun.

V roce 2013 Air banka prezentovala řadu novinek:

- výdej bezkontaktních platebních karet
- úročení běžného účtu jako spořicího
- snížení nebo úplné zrušení některých poplatků
- spuštění mobilní aplikace pro telefony iPhone a pro telefony se systémem Android
- nabídka půjčky byla rozšířena o možnost převést si do Air banky existující půjčku z jiné banky.

Banka od zahájení své činnosti, přes to, že zakládá hlavně na poskytování služeb přes internet nebo telefon, buduje rovněž svou vlastní pobočkovou síť. Na začátku byly otevřeny pro klienty 12 poboček, jejichž počet se v letech 2012 - 2013 rozrostl o dalších 11 poboček. Na konci roku 2013 Air banka měla 48 vlastních bankomatů. V rámci zvýšení kvality a dostupnosti poskytovaných služeb Air banka jako první banka v České republice navázala spolupráci se společností Sazka. Tento krok umožnil klientům vybírat peníze na více než 4300 místech Sazky. Klienti získali přístup k hotovosti v trafikách, na čerpacích stanicích a na celé řadě dalších míst po celé republice.

V roce 2013 banka díky svému inovativnímu přístupu získala řadu ocenění, například Nejdynamičtější banka roku 2013, Účet roku 2013 a Finanční produkt roku 2013.

4.1.3. Vize a strategické cíle společnosti

"I banku můžete mít rádi"

Pro rok 2014 Air banka si stanovila následující cíle:

- zvyšování počtu aktivních klientů
- růst velikosti úvěrového portfolia
- další zlepšování finančních výsledků.

Svůj růst chce banka podpořit novými službami, zejména novými funkcemi běžného účtu a vylepšeným internetovým bankovníctvím. Zlepšování služeb rovněž bude probíhat pomocí analýzy zpětné vazby od stávajících klientů. Dále se plánuje rozšíření pobočkové sítě a počtu vlastních bankomatů. Na konci roku 2014 Air banka plánuje mít přibližně 285 000 klientů.

Kromě toho Air banka plánuje zavedení nové služby konsolidace půjček, která by měla vyvolat růst úvěrového portfolia. Dále banka plánuje zavedení jednoho úplně nového úvěrového produktu.

4.1.4. Charakteristika poskytovaných služeb

Air banka v současné době poskytuje následující produkty:

Běžný účet

Peníze na běžném účtu do 100 000 korun se úročí sazbou 1,10 % p.a. jako na spořicímu účtu. Podmínkou je placení kartou (minimálně 5x za měsíc). Banka nabízí Malý a Velký tarif. V rámci tarifu jsou zdarma tyto služby: vedení běžných a spořicímu účtů, platební karty, internetové a telefonní bankovníctví, a všechny prováděné transakce na účtech. K oběma tarifům klient může dostat maximálně 10 běžných účtů zdarma, 3 spořicímu účty, dvě platební karty.

V rámci Malého tarifu se neplatí žádný měsíční poplatek, platí se jen za některé služby, které skutečně klient využije. V rámci Velkého tarifu klient platí jeden fixní měsíční poplatek. Pod jednou smlouvou lze spojit několik účtů dohromady. Převody mezi účty probíhají okamžitě a bezplatně. Program internetového bankovníctví je jednoduchý, přitom má několik užitečných funkcí jako například zařazení plateb do skupin "bydlení" nebo "doprava" pro lepší přehled zákazníka o svých platbách.

Spořicí účet

Spořicí účet má několik výhod v porovnání se stejnými produkty u jiných bank. Air bank garantuje úrok, který bude patřit vždy mezi tři nejvyšší na trhu. Vyšší úroku banka hlídá samostatně. Takový systém úročení nabízí banka pro klienty, které přišli do konce ledna 2014 s vklady do 1 milionu korun. Pro klienty, které přišli po 1. únoru 2014, vklady do výše 250 tisíc korun. Přístup k penězům má klient neustále přes telefonní nebo internetové bankovníctví s možností jejich převedení na běžný účet. Spořicí účet může být také v eurech nebo dolarech.

Půjčka

Při splacení včas banka nabízí sazbu 9,9 %. Poslední splátky banka automaticky odpouští. Za mimořádnou splátku se neúčtují žádné poplatky. Jeden klient může pořídit několik půjček najednou.

Hypotéka

Air banka zatím nezařadila hypotéku mezi své produkty. Nabízí pouze refinancování hypoték, které klienti mají v jiných bankách. Výhodou refinancování je možnost splácet nad rámec sjednaných splátek bez smluvních pokut a sankcí.

4.2. Strategická analýza

Strategická analýza využívá různé metody pro identifikaci a posouzení vztahů mezi bankou a okolím. Je nesmírně důležitá a zahrnuje analýzu vlivu vnějšího a vnitřního prostředí. Cílem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že mají bezprostřední vliv na vývoj strategie podniku.

4.2.1. Analýza PESTLE

4.2.1.1. Politické faktory

Politická stabilita vlády, politické skandály, regionální vztahy ne vždy mají kladný vliv na rozhodování bank o podnikání na území daného státu. Politická rozhodnutí jsou spojena mimo jiné s dalšími faktory, např. legislativními. Nestabilní politická situace mnohdy může odradit banku od úvah o podnikání na území ČR. Kromě toho Česká republika je členem Evropské Unie a musí se řídit příslušnou právní úpravou. Nicméně lze říci, že přes narůstající počet občanů, které nejsou spokojeny s vládou a politickou situací, pro podnikatele, nadnárodní firmy, banky je situace příznivá a vyznačuje se poměrně velkou stabilitou.

4.2.1.2. Ekonomické faktory

Tabulka 3 Vývoj a prognóza reálného HDP

	Vývoj HDP				Prognóza HDP		
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stálé ceny roku 2010 v mln. Kč sezonně očištěná data	998	1007	993	1004	1022	1053	1085
Meziroční změna v (%)		0,96%	-1,45%	1,13%	1,81%	3,04%	3,04%

Zdroj: ČNB, vlastní úprava autora

Rok 2012 zaznamenal pokles HDP o 1,2 %, v jednotlivých čtvrtletích se pokles dále prohluboval. V prvním čtvrtletí roku 2013 snížení HDP již představovalo 2,2 %. V následujícím kvartálu byl HDP meziročně nižší o 1,2 %, zatímco v mezičtvrtletním srovnání naopak o 0,7 % vyšší. Poptávka byla snižena kvůli útlumu spotřeby domácností, rostoucí

míře úspor, zvýšení sazby DPH a převládajícímu pesimismu. Částečné zlepšení úhrnné poptávky bylo způsobeno pozitivním vlivem zahraničního obchodu.

Dalším významným faktorem je míra inflace, která koncem roku 2012 dosáhla hodnoty 3,3 %. V následujícím roce míra inflace poklesla na 1 %. Dále v roce 2012 Česká národní banka snížila centrální úrokové sazby na minimální úroveň, diskontní sazbu na 0,05 %, 2T repo sazbu na 0,05 % a lombardní sazbu na 0,25 %. Důvodem pro tento postup byla snaha o zvýšení množství peněz v oběhu, snížení ceny peněz a zpřístupnění finančních prostředků ve větším množství více subjektům. Tyto kroky měly vést k oživení investičních aktivit a spotřeby, kromě toho mělo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti českého exportu v zahraničí.

Je třeba také zmínit o změnách sazeb nepřímých daní, které se konaly během posledních let. Snížená sazba DPH vzrostla z 5 % na současných 15 % a u základní sazby došlo k nárůstu z původních 19 % na 21 %. Sazba daně z příjmů právnických osob, která v roce 2010 klesla na úroveň 19 %, zatím zůstává stále na stejné úrovni.

Dalším faktorem, který má bezprostřední vliv na činnost podniku je vývoj kurzu české koruny vůči euru. V listopadu 2013 ČNB prostřednictvím devizové intervence oslabil domácí měnu vůči euru. Ještě v roce 2012 se průměrná hodnota kurzu pohybovala na úrovni 25,14 Kč/EUR, ale po intervenci se tato hodnota navýšila na 27,52 Kč/EUR. V současné době koruna i nadále oslabuje vůči euru.

V následujících letech lze předpokládat mírné oživení a pomalý růst úrokových sazeb.

4.2.1.3. Sociální faktory (demografické)

Pro oblast bankovníctví jsou demografické faktory neméně důležité než ekonomické a politické popsané výše. Demografické faktory zahrnují informaci o počtu obyvatel, vzdělanosti, věkové struktuře, hustotě osídlení, velikosti příjmů atd. Dále jsou významné takové charakteristiky trhu práce jako vývoj nezaměstnanosti a dostupnost kvalifikované pracovní síly. Sociálně - kulturní hledisko zahrnuje životní úroveň obyvatel, spotřební chování atd.

Vzhledem k tomu, že Air banka je zaměřena z velké míry na internetové bankovníctví, je nutné zmínit, že na území ČR stále převládá nedůvěra v provádění

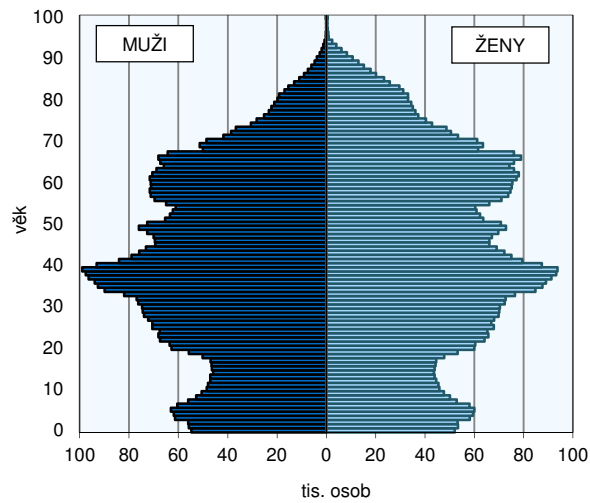
bankovních operaci prostřednictvím internetu, telefonu nebo mobilního telefonu. Pro oblast elektronického bankovníctví jsou důležité sociální a kulturní vlivy. Budoucnost sice předpovídá úspěšný vývoj těchto technologií a jejich používání, stále existuje velká skupina obyvatel v ČR, která preferuje tradiční způsob komunikace na pobočce banky. Většinou se jedná o starší lidi, které nejsou zvyklé na internet, preferují osobní komunikace, mají větší důvěru k bance, u které mohou vyřídit svoje záležitosti na pobočce. Moderní technologie, které nabízí Air banka, jsou hlavně zaměřeny na mladé lidi, kteří jsou otevřeni novým směrům, mají dostatečné vzdělání, rozumí modernímu systému provedení plateb a zprávy svého účtu on-line. Strategie banky zaměřená hlavně na mladý, dynamický sektor obyvatelstva, přímým potvrzením toho je reklamní kampaň, kterou provádí banka za účelem přivlečení nových zákazníků.

Tabulka 4 Celkový stav obyvatelstva v ČR v letech 2000 - 2013

Rok	Počet obyvatel
2000	10 266 546
2001	10 206 436
2002	10 203 269
2003	10 211 455
2004	10 220 577
2005	10 251 079
2006	10 287 189
2007	10 381 130
2008	10 467 542
2009	10 506 813
2010	10 532 770
2011	10 505 445
2012	10 516 125
2013	10 512 419

Zdroj: ČSU, vlastní úprava autora

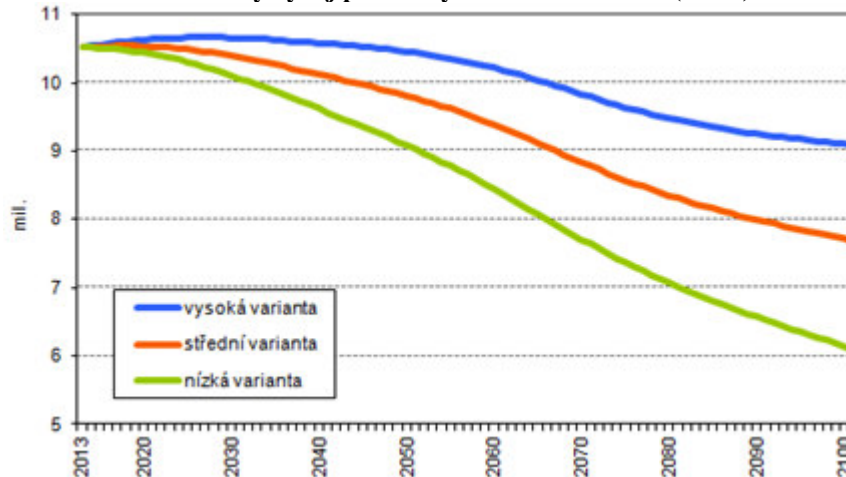
Graf 1 Věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2013



Zdroj: ČSU

K 30. 09. 2014 Česká republika měla 10 528 477 obyvatel (ČSU). Prognóza vývoje počtu obyvatel v dalších letech je uvedena níže.

Obrázek 9 Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101 (k 1.1.)



Zdroj: ČSU, Projekce obyvatelstva ČR do roku 2100, červenec 2013

4.2.1.4. Technologické faktory

Moderní doba je přímo závislá na technickém pokroku, je charakteristická rychle se rozvíjejícími technologiemi v důsledku rostoucích požadavků zákazníků na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb. Žádný podnik, chce-li být úspěšný, nemá šanci se tomu vyhnout. Technologický vývoj je klíčový i pro moderní bankovníctví. Jsou kladeny

požadavky na maximální zabezpečení on-line bankovníctví, zjednodušení platebních operací, úsporu času a peněz.

Alfou a omegou fungování Air banky je neustálá modernizace v oblasti telekomunikačních služeb, rozšíření aplikací pro mobilní telefony atd.

Internetové bankovníctví

Air banka nabízí internetové bankovníctví, které je určeno pro fyzické osoby. Heslo pro první přihlášení zasílá banka klientovi hned po uzavření smlouvy na uvedené ve smlouvě telefonní číslo. Přihlašování do systému probíhá zadáním uživatelského jména a hesla, jednotlivé operace prováděné v systému jsou zabezpečeny SMS heslem, které je potřeba k dokončení operace. Pokud klient provádí více operací najednou, SMS heslem je zabezpečena pouze první operace, pro potvrzení následujících je třeba zadat znovu heslo v určitém časovém intervalu. Kromě toho klient si může vyžádat zabezpečení SMS heslem i pro přihlášení do systému v rámci zvýšení bezpečnostních opatření. Běžnou záležitostí je sjednání transakčních limitů. Internetové bankovníctví nabízí možnost provádění pasivních i aktivních operací.

Internetové bankovníctví Air banky umožňuje:

- zjištění aktuálního stavu účtu,
- provádění platebních příkazů,
- on-line podání žádosti o novou platební kartu,
- založení spořicího účtu,
- sjednání půjčky.

Telefonní bankovníctví

Air banka má zřízenou telefonní linku zdarma, která je v provozu každý den od 7:00 do 22:00. Přes telefonní bankovníctví lze provádět veškeré nabízené aktivní i pasivní operace. Pro přihlášení do telefonního bankovníctví je klient identifikován na základě sady bezpečnostních otázek a skutečností, které se týkají operací na účtu. Celá komunikace je bankou nahrávána z bezpečnostních důvodů a z důvodů případných reklamací.

V případě ztráty platební karty je možnost kontaktovat banku na speciální lince, která je v provozu 24 hodin denně. Kartu je možné také blokovat přes internetové bankovníctví.

Mobilní bankovníctví

Mobilní bankovníctví Air banky je zaměřeno pouze na „chytré telefony“. Nejprve klient musí stáhnout příslušnou aplikaci v závislosti na operačním systému, který jeho přístroj využívá, poté se může přihlásit do elektronického bankovníctví stejným způsobem jako na počítači. Mobilní bankovníctví umožňuje provádět stejné operace jako internetové bankovníctví. Po prvním spuštění si klient zvolí vstupní heslo, které bude používat při každém přihlášení a při potvrzování jednotlivých operací. Mobilní bankovníctví Air banky umožňuje klientovi provádět aktivní i pasivní operace, např.:

- kontrolu účtů,
- provádění platebních příkazů,
- rozpracování žádosti o půjčku,
- platbu faktur a složenek s využitím QR kódu.

4.2.1.5. Legislativní faktory

Bankovníctví je specifický sektor národního hospodářství. Banky jsou finanční instituce, které dočasným shromážděním volných peněžních prostředků, umožňují pohyb peněz v ekonomice. Cíle bankovních subjektů jsou podobné cílům ostatních ekonomických subjektů např. maximalizace zisku nebo růst tržní hodnoty společnosti. Přesto pravidla podnikání v tomto odvětví jsou výrazně odlišná a jsou přesně stanovena zákonem o bankovníctví.

Pohyb peněz mezi ekonomickými subjekty, který banka umožňuje jako zprostředkovatel, je založen hlavně na činnosti bank spojené s přijetím vkladů či jiných peněžních prostředků od veřejnosti a poskytováním úvěrů.

Podle zákona č. 21/1992 o bankách, musí banka splňovat níže uvedené základní podmínky:

1. Právní osoba se sídlem v České republice založená jako akciová společnost nebo státní peněžní ústav.
2. Přijímá vklady od veřejnosti, neboli svěřené finanční prostředky, které představují závazek vůči vkladateli na jejich výplatu. Přijímaní vkladů mohou na území ČR provádět pouze banky.

3. Poskytuje úvěry, které dle zákona lze definovat jako dočasně poskytnuté peněžní prostředky. Na rozdíl od přijímání vkladů mohou úvěrovou činnost provádět rovněž nebankovní subjekty.

4. Na prováděnou činnost má povolení od České národní banky - bankovní licenci, pro její získání je zapotřebí splnit obecné právní podmínky nutné pro vykonávání bankovní činnosti.

Česká národní banka během udělování povolení posuzuje zejména následující náležitosti:

- průhlednost a nezávadnost původu základního kapitálu a dalších finančních zdrojů banky, jejich dostatečnost a vyhovující skladbu (minimální výše základního kapitálu je 500 000 000,- Kč, který musí být tvořen peněžními vklady)
- odbornou způsobilost, důvěryhodnost a bezúhonnost hlavních akcionářů, členů statutárních orgánů a dozorčí rady
- technické a organizační předpoklady pro vykonávání bankovní činnosti, funkční řídicí a kontrolní systém banky
- obchodní plán vycházející z navrhované strategie činnosti banky podložený reálnými ekonomickými kalkulacemi.

Banka je oprávněná provádět pouze ty činnosti, ke kterým má povolení od ČNB a které jsou zakotveny v bankovní licenci.

4.2.1.6. Ekologické faktory

Faktor ochrany životního prostředí patří k méně významným v bankovní sféře, nicméně i zde se objevují příležitosti pro moderní banky, jak se na tom podílet. Moderní banky, zejména ty, které se zaměřují na internetové bankovníctví, ušetří spoustu papíru převedením smluv do elektronické podoby. Kromě toho mají možnost zařizovat své pobočky a kanceláře nábytkem z recyklovaných materiálů neboli takzvaným eco friendly nábytkem. Toto opatření pomáhá chránit nejen životní prostředí, ale také zdraví zaměstnanců firmy.

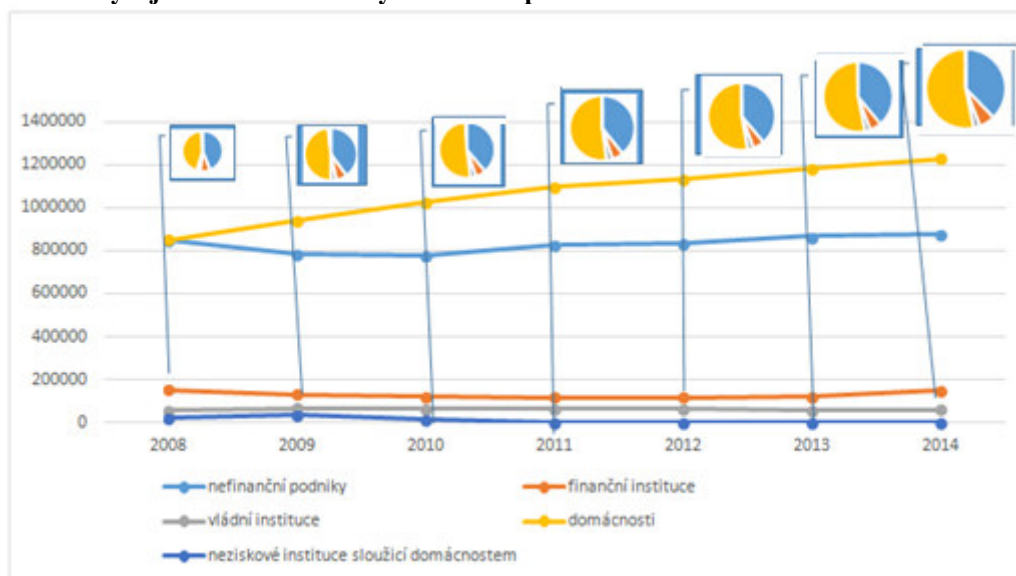
4.2.2. Analýza vnějšího potenciálu trhu z pohledu Air Bank

Analýza atraktivity trhu slouží k lepšímu pochopení šancí a rizik. Níže je představen souhrn faktorů dle postupu, který uvádí Mařík ve své knize. Jedná se o faktory, které jsou významné z hlediska poptávky a možností prodeje. Každý z těchto uvedených faktorů bude následovně hodnocen číslem od 0 do 6 (od horšího k lepšímu) na základě subjektivního vnímání jednotlivého faktoru a jeho vlivu na atraktivitu trhu z hlediska analyzované Air banky. Čísla, kterými se faktory vyhodnotí, budou dále seřazeny v tabulce. Výsledkem bude vypočítaná hodnota v procentech. Získaná informace bude rovněž užitečná v rámci analýzy vnitřního potenciálu Air banky. Je nutné hledat vazbu mezi atraktivitou trhu a úspěšnosti a perspektivnosti podniku.

Faktory, na základě kterých je vypracována analýza je třeba volit dle charakteru trhu. Pro bankovní trh jsou klíčové následující faktory:

- **Růst trhu** je významným faktorem z hlediska příležitostí pro podnikový růst. Během posledních let je zaznamenána mírná dynamika růstu trhu, která v absolutní výši představuje velmi významné číslo. V grafu 2 lze to pozorovat na příkladu vývoje úvěrového portfolia domácností a nefinančních podniků, které jsou největším zájmem Air banky. U sektoru domácností se jedná o každoroční nárůst, sektor nefinančních podniků také roste, hlavně během posledních tří let. Je nutné také říct, že pro Air banku od začátku se jednalo o nadprůměrný růst, proto tento faktor hodnotím známkou 4.

Graf 2 Vývoj sektorové struktury úvěrového portfolia českého bankovního trhu v letech 2008 – 2014



Zdroj: ČNB, zpráva o výkonu dohledu nad Fin. trhem 2013; ČNB: Dohled a regulace, Souhrnné informace o finančním sektoru, vlastní zpracování autora

- **Velikost trhu** je dalším významným faktorem, který je nutné zmínit v souvislosti s bankovním sektorem. Větší trh se považuje za výhodnější a v dané situaci lze říct, že finanční trh obecně je velmi rozvinutý. Velikost trhu v souvislosti s jeho atraktivitou tedy hodnotím nadprůměrně známkou 6.
- **Intenzita konkurence.** Celkový počet bank a poboček zahraničních bank na území ČR tvoří číslo 45. Na českém bankovním trhu, který je malý v mezinárodním srovnání, dochází k zotřování konkurence, která je v posledních letech značně intenzivní. Pro nové banky, které fungují na principu jako Air banka, to nebylo doposud významným problémem na cestě k získávání nových klientů. Nicméně v poslední době velké banky zaznamenaly úbytek svých klientů ve prospěch konkurenčních nízkonákladových bank. Velké banky začaly vymýšlet různé způsoby, jak udržet zákazníka. Nabízejí podobné produkty jako nízkonákladové banky včetně vedení účtu zdarma, provádění transakcí v rámci internetového bankovníctví zdarma aj. Hodnotím tento faktor známkou 1.
- **Průměrná rentabilita.** Bankovní odvětví je vysoce ziskové i přes mírný pokles v posledních letech, který byl bezprostředně spojen s celosvětovou krizí. Hodnotím tento faktor nadprůměrnou známkou 6.

- **Bariery vstupu** na bankovní trh jsou v podobě bankovní licenci a vysokého základního kapitálu. Přesto trh je otevřený dalším subjektům, které zde mohou podnikat a využívat volný pohyb služeb na principu jednotné licenci bez založení pobočky. Hodnotím tento faktor známkou 4.
- **Možnosti substituce** v rámci bankovního trhu jsou široké. Banky v poslední době dokonce poskytují službu převádění klientů k sobě od jiných bank bez zbytečných formalit a složité administrativy. Air banka také nabízí tuto službu pro nové zákazníky. Ale není jediná na trhu, která umožňuje klientům jednoduše a rychle změnit banku. Z hlediska možnosti substituce uděluji známku 2.
- **Citlivost na konjunkturu** je dalším významným faktorem prováděné analýzy, který výrazně snižuje atraktivitu trhu. Bankovní odvětví je silně citlivé na konjunkturu, proto uděluji známku 1.
- **Struktura a charakter zákazníků.** Tento faktor lze posoudit z hlediska vztahu trhu jako dodavatele k jeho zákazníkům - odběratelům. V současné době na trhu je hodně dodavatelů a hodně odběratelů, které jsou citlivé na ceny. Air banka má strategii, zaměřenou na bezpoplatkový systém, citlivost zákazníků na ceny konkurence je pro ni výhodou. Nikdo na trhu nemá rozhodující ekonomický vliv kvůli široké nabídce služeb a tomu, že se banky navzájem předbíhají a navzájem kopírují úspěšné produkty. Právě díky absenci ekonomického vlivu bank na klienty, Air banka je získává od konkurence, kde podmínky vedení účtu nejsou tak výhodné, klienti totiž mají šanci si vybrat banku podle svých představ. Je to v přímé souvislosti s citlivostí zákazníků na ceny. V rámci strategii, kterou zvolila Air banka, lze zatím hodnotit tento faktor jako pozitivní, tedy známkou 6.
- **Vlivy prostředí** jsou popsány v analýze PESTLE, hodnotím je průměrně známkou 3.

Výstupem analýzy je tabulka 5: Hodnocení faktorů atraktivity trhu.

Tabulka 5 Hodnocení faktorů atraktivity trhu

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Body	Váha × Body
		Negativní		Průměr			Pozitivní			
		0	1	2	3	4	5	6		
Růst trhu	3					x			4	12
Velikost trhu	2							x	6	12
Intenzita konkurence	3		x						1	3
Průměrná rentabilita	2							x	6	12
Bariéry vstupu	1					x			4	4
Možnosti substituce	1			x					2	2
Citlivost na konjunkturu	1		x						1	1
Struktura zákazníků	2							x	6	12
Vlivy prostředí	1				x				3	3
Celkem	16									61
Maximální počet bodů:									96	
Dosažený počet bodů:									61	
Hodnocení:									64%	

Zdroj: MARÍK, M. a kol.: Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. Praha: Ekopress, 2011. s. 66, vlastní zpracování autora

Tabulka 6 Příležitosti a hrozby pro Air banku

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilní a důvěryhodný bankovní trh ▪ Prostor pro rozvoj nových produktů a služeb skrz lepší možnost segmentace a podle zpětné vazby od klientů ▪ Růst počtu klientů, možnost poskytování nových úvěrových produktů ▪ Nové segmenty trhu ▪ Změny v požadavcích a potřebách klientů ▪ Nové technologie ▪ Odchod nebo fúze konkurentů ▪ Uvolněná měnová politika ▪ Expanze na zahraniční trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intenzivní konkurenční prostředí ▪ Neustálý nárůst intenzity konkurence ▪ Příchod nových konkurentů stavicích na modelu nízkonákladových internetových bank ▪ Zlepšení cílené nabídky u starých bank ▪ Mimobankovní konkurence ▪ Snížení „věrnosti bance“, zvýšená mobilita klientů ▪ Větší citlivost klientů na ceny ▪ Nové zákonné normy ▪ Recese ▪ Úroková rizika

Zdroj: Bankovní institut a.s.: Organizace řízení banky Praha: BI, 1997 s. 10; vlastní zpracování autora

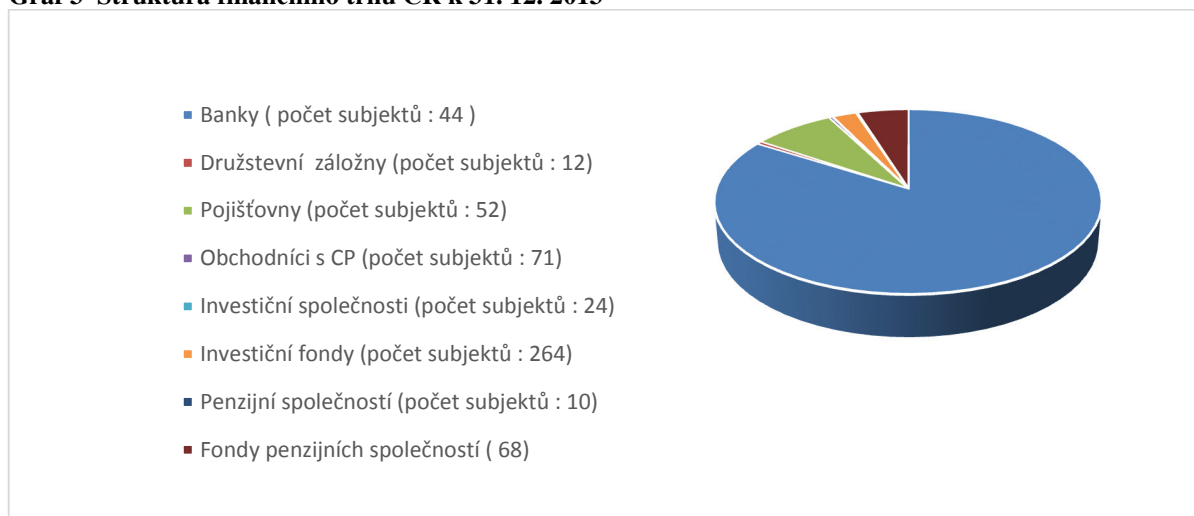
Na základě provedené analýzy poznáme šance a rizika spojená s daným trhem. V našem případě se atraktivita trhu pohybuje v nadprůměrné hladině. V návaznosti na provedenou analýzu je uvedena výše tabulka 6, která zdůrazňuje příležitosti a hrozby pro Air banku, spojené s bankovním trhem jako celkem a jeho aktuální situací.

4.2.3. Charakteristika bankovního trhu České republiky

Tato kapitola představuje uvedení do problematiky současného bankovního prostředí se zaměřením na český bankovní sektor, jejímž cílem je poskytnout co nejrozsáhlejší informace o bankovním trhu a jeho členění.

Stabilní a likvidní český bankovní sektor představuje převážnou část finančního sektoru země. Toto tvrzení znázorňuje graf 3.

Graf 3 Struktura finančního trhu ČR k 31. 12. 2013

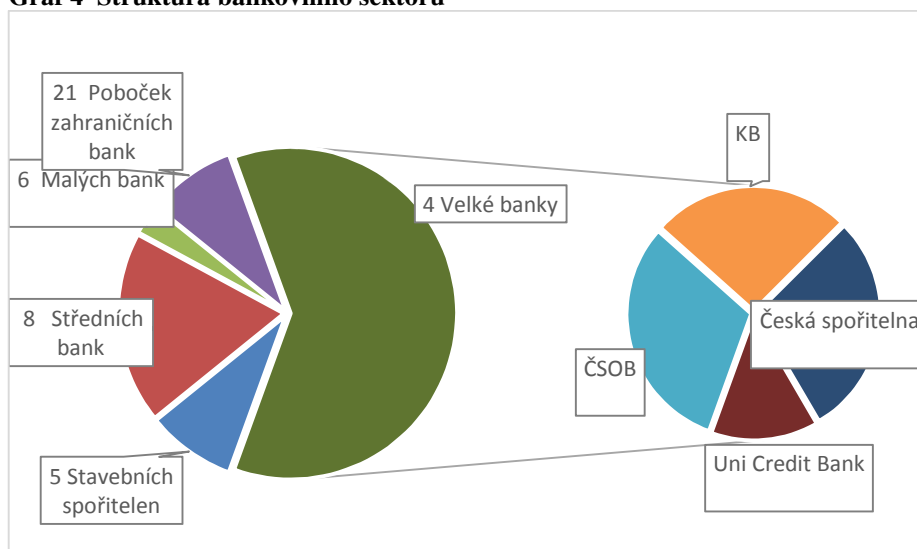


Zdroj: ČNB: Dohled a regulace, Souhrnné informace o finančním sektoru, vlastní zpracování autora

Na konci roku 2014 na bankovním trhu působilo 45 bank, poboček zahraničních bank a stavebních spořitelen. V evropském srovnání se české bankovníctví vyznačuje nadprůměrnou ziskovostí. Rozhodující část bankovního sektoru je tvořena skupinou čtyř velkých bank se sumárním podílem aktiv ve výši necelých 60 %.

Rozdělení bank do skupin dle velikosti bilanční sumy a podílu jednotlivých skupin bank na aktivech bankovního sektoru znázorňuje následující graf 4.

Graf 4 Struktura bankovního sektoru



Zdroj: ČNB, zpráva o výkonu dohledu nad Fin. trhem 2013; ČNB: Dohled a regulace, Souhrnné informace o finančním sektoru; výroční zprávy uvedených bank, vlastní zpracování autora

4.2.4. Analýza konkurenční síly Air banky

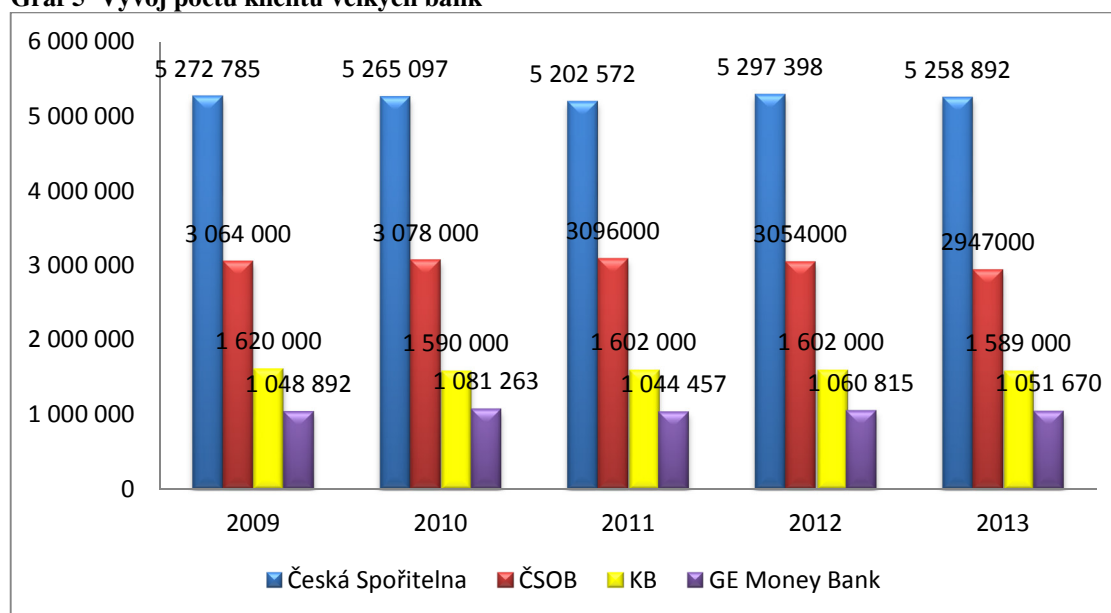
4.2.4.1. Analýza konkurence

Velké banky

Množství peněz, které si do Air banky poslali zákazníci za necelé tři týdny od spuštění banky, přesáhlo miliardu korun. Dvě třetiny (64 %) peněz přišlo z pěti velkých a středních bank (Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, GE Money Bank, Raiffeisenbank). Do budoucna Air banka předpokládá rozšíření klientské základny stejným způsobem - od konkurenčních velkých a středních bank.

Graf 5 znázorňuje pokles počtu klientů u velkých bank zejména v letech 2012 a 2013, kdy na trh vstoupily nízkonákladové banky Air banka, Equa a Zuno.

Graf 5 Vývoj počtu klientů velkých bank

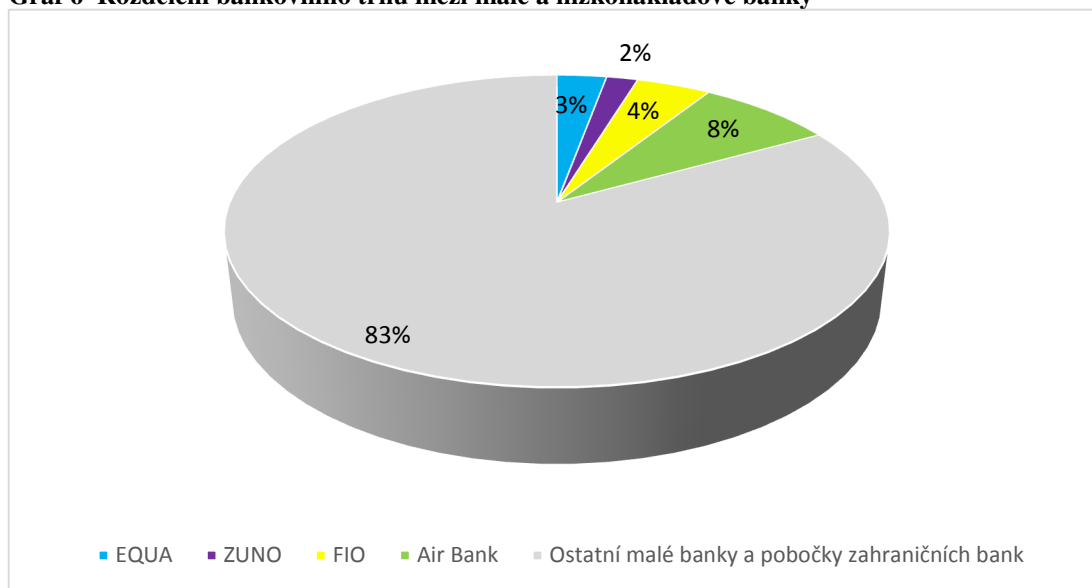


Zdroj: výroční zprávy uvedených společností, vlastní zpracování autora

Nízkonákladové banky

Z hlediska přímé konkurence jsou zajímavé především banky jako je Fio banka a.s., Equa bank a.s., mBank S.A., organizační složka (BRE Bank SA) a ZUNO BANK AG, organizační složka, které mají podobný princip fungování jako Air banka.

Graf 6 Rozdělení bankovního trhu mezi malé a nízkonákladové banky



Zdroj: ČNB: Dohled a regulace, Souhrnné informace o finančním sektoru; výroční zprávy uvedených společností, vlastní zpracování autora

1. Fio banka, a.s.

Sídlo: V Celnici 1028/10, 117 21 Praha 1

IČ: 618 58 374

Obchodní firma Fio byla založena jako burzovní společnost, a.s., která se zapsala do obchodního rejstříku dne 31. 8. 1994. Postupným růstem se Fio dostála kolem roku 2008 do stavu, kdy aktivity společností již odpovídaly rozsahu služeb, který má menší banka.

Bankovní licenci Fio banka získala v roce 2010 a k 1. září v jejím produktovém portfoliu se objevily vedle investičních služeb i tradiční bankovní produkty. Běžné bankovní služby banka nabízí bez poplatků, pracuje na rozšíření sítě poboček a bankomatů. Fio banka byla první bankou v ČR, která představila Smartbanking pro chytré telefony. Počet klientů na podzim roku 2012 přesáhl 200 tisíc osob. Hlavním zdrojem výnosů Fio banky je rozdíl mezi přijatými úroky z úvěrů a vyplacenými úroky na vkladech. Kromě toho Fio banka poskytuje investiční služby, zabývá se zprostředkováním on-line obchodování na burzách pro své klienty. Fio banka se zaměřuje na osobní a firemní bankovníctví.

Na začátku roku 2013 Fio banka překonala hranici čtvrt milionu klientů, ke konci roku celkový počet klientů byl 330 tisíc. Akvizice sto pět tisíc nových klientů znamenala bezmála padesátiprocentní nárůst počtu klientů, o téměř 50 % vzrostla rovněž bilanční suma při zachování kladného hospodářského výsledku.

Dalším vylepšením bylo zavedení bezkontaktních platebních karet zdarma, nové a vylepšené mobilní aplikace, zjednodušení smluvní dokumentace, přehledné a zjednodušené zakládání účtů on-line. Tato strategie se považuje vedením banky za úspěšnou a fungující i do budoucna.

Fio banka byla získala již potřetí ocenění v soutěži Zlatá koruna 2013 a třetí vítězství v řadě v anketě Vstřícná banka.

2. Equa bank a.s.

Sídlo: Karolinská 661/4, 186 00 Praha 8

IČ: 47116102

Equa bank, a.s. dostala bankovní licenci dne 27. června 2011. Produktové portfolio banky zahrnuje služby osobního i firemního bankovníctví, k nimž patří běžné a spořicí účty s možností vedení zdarma, vícesměnové platební karty, hypotéky, termínované vklady, spotřebitelské půjčky, pojištění a podnikatelské úvěry.

V roce 2013 Equa banka překročila svůj obchodní plán. Počet klientů se zdvojnásobil od konce roku 2012, v roce 2013 klientská základna sčítá 75 tisíc. Dále v roce 2013 bylo poskytnuto celkem 9 miliard nových úvěrů, z toho bylo půjčeno domácnostem přibližně 4,7 miliard korun, což ve srovnání s rokem 2012 představuje trojnásobný nárůst. Segmentu malých a středních firem byly poskytnuty firemní úvěry v celkové výši více než 4 miliardy korun, což je čtyřnásobek v porovnání s rokem 2012. Objem depozita na konci roku byl 16 miliard korun.

V roce 2013 Equa banka stále vykazovala plánovanou ztrátu, nicméně v porovnání s rokem 2012 byla nižší o 11 %.

Také v roce 2013 Equa banka uvedla na trh bezkontaktní platební karty s rozsáhlým slevovým programem CARTE, nový spotřebitelský úvěr - Minutová půjčka nebo zajištěnou konsolidaci půjček. Inovace byly provedeny v oblasti mobilního bankovníctví, které umožnily lepší ovládání účtů. Další inovace byly provedeny v internetovém bankovníctví, byla rozšířena pobočková síť, zdvojnásobil se počet obchodních míst, byly zavedeny kanceláře pro obsluhu malých a středních firem a Equa kiosky, které lze nově nalézt v obchodních centrech po celé České republice.

3. mBankS.A., organizační složka

Sídlo: Sokolovská 668/136d, 186 00 Praha 8

IČ:27943 445

mBank vstoupila na český trh 25. listopadu 2007 jako retailová internetová banka s bezpoplatkovou politikou. Tato filozofie během šesti let jí přinesla více než 500 000 zákazníků. V současné době se mBank řadí mezi nejvýznamnější malé banky v České republice.

Produktová nabídka zahrnuje všechny důležité produkty pro retailový segment – osobní účet, spoření, kreditní karty, hypotéky a spotřebitelské úvěry. Pro živnostníky je možnost podnikatelského úvěru ve formě povoleného přečerpání účtu.

mBank funguje na samoobslužném modelu – zákazníci obsluhují svůj účet přes internetové a telefonické bankovníctví, bankovní pobočky slouží hlavně jako poradenská centra nebo místa pro sjednání hypotéky.

V České republice a na Slovensku prošla mBank největší změnou ve své historii v únoru 2014. Zavedla nové internetové bankovníctví, změnila firemní logo a design, v neposlední řadě došlo ke změně názvu mateřské BRE Bank S.A. na mBank S.A.

4. ZUNO BANK AG, organizační složka

Sídlo: Hvězdova 1716/2b, 140 00 Praha 4

IČ: 24726 389

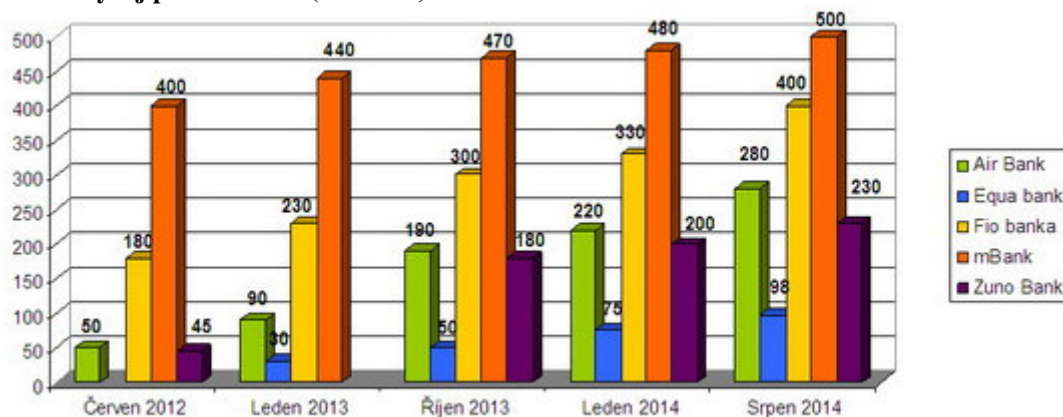
ZUNO BANK AG působí na českém bankovním trhu od 30. 08. 2010. Představuje organizační složku zahraniční banky ZUNO BANK AG se sídlem v Rakousku a patří do skupiny Raiffeisen Bank International (RBI).

Koncepce banky je založena na moderním způsobu poskytování základních služeb, jako jsou běžné účty a spořicí účty, je významně zaměřena na mladou klientelu, které záleží na jednoduchosti a službách zdarma. ZUNO je především internetová banka, kde si klient může vše založit on-line a dostat také on-line poradenství. V současné době skupina Raiffeisen Bank International rozeslala iniciační nabídky na prodej Zuno banky, která se dostala do ztrát ve výši několika desítek milionu korun a má malý objem poskytnutých úvěrů.

4.2.4.2. Vývoj tržního podílu Air banky v letech 2011 - 2014

4.2.4.2.1. Akvizice klientů

Graf 7 Vývoj počtu klientů (v tisících)

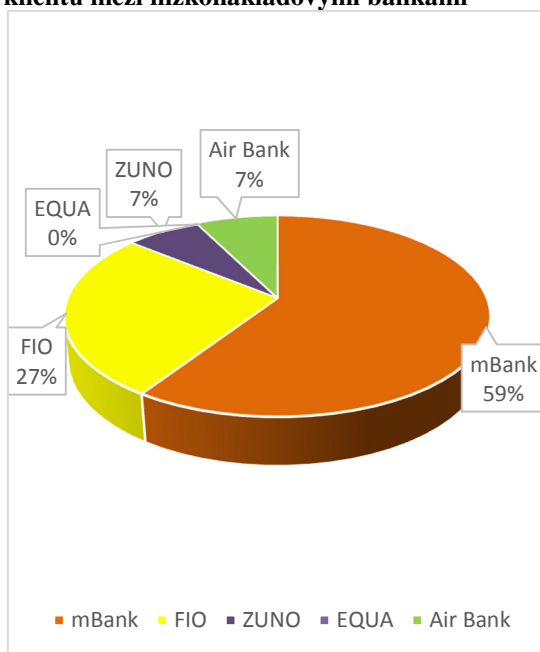


Zdroj: finparada.cz

Vývoj počtu klientů u nízkonákladových bank znázorňuje výše představený graf za období od června 2012 do srpna 2014. Lze tady pozorovat pozvolný nárůst u všech představených bank. Jak již bylo zmíněno, většina klientů převedla účty do nízkonákladových bank z velkých nebo středních bankovních konkurentů.

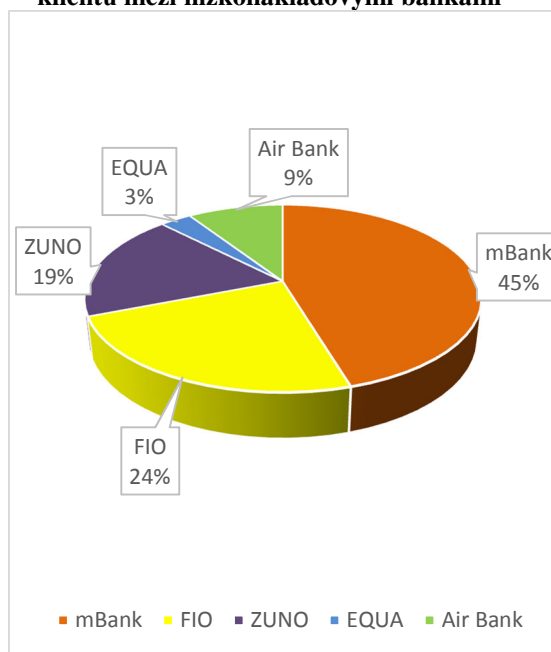
4.2.4.2.2. Vývoj klientské základny

Graf 8 Počet klientů v roce 2011, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami



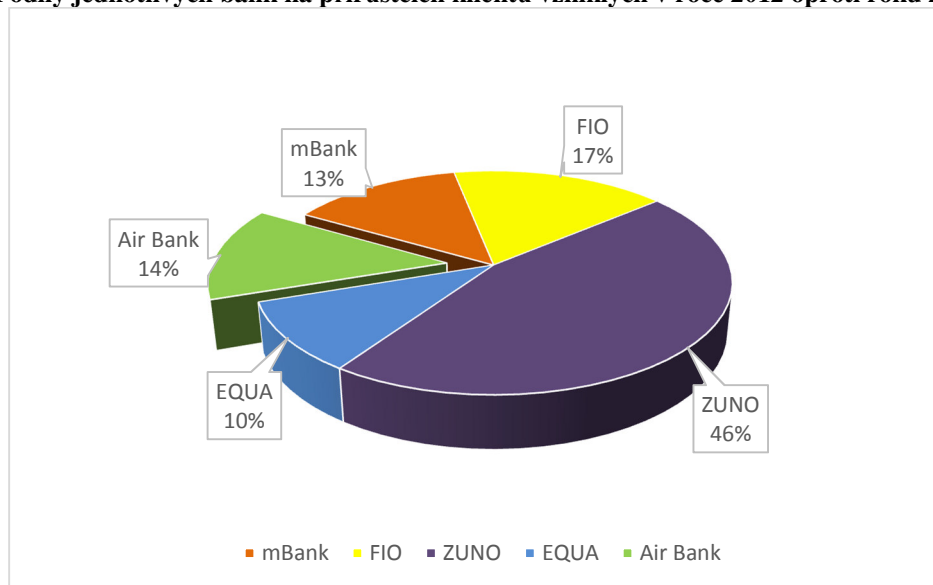
Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

Graf 9 Počet klientů v roce 2012, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami



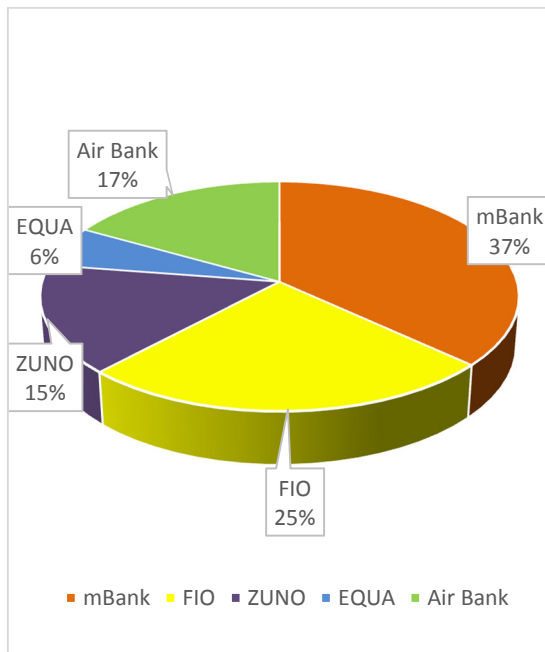
Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

Graf 10 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2012 oproti roku 2011



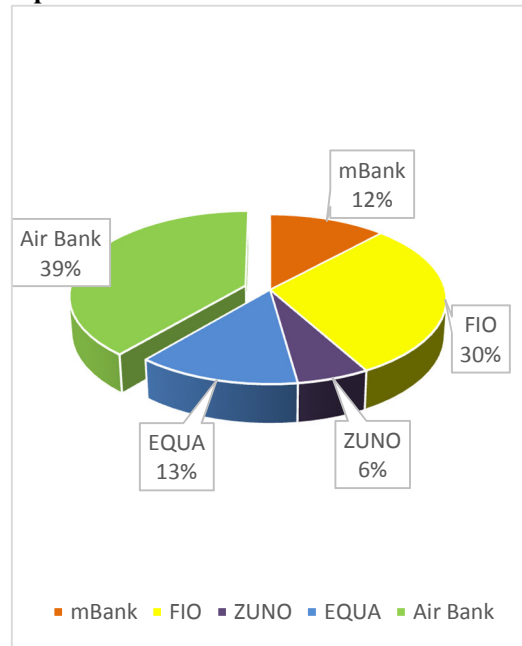
Zdroj: finparada.cz, vlastní výpočty autora

Graf 11 Počet klientů v roce 2013, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami



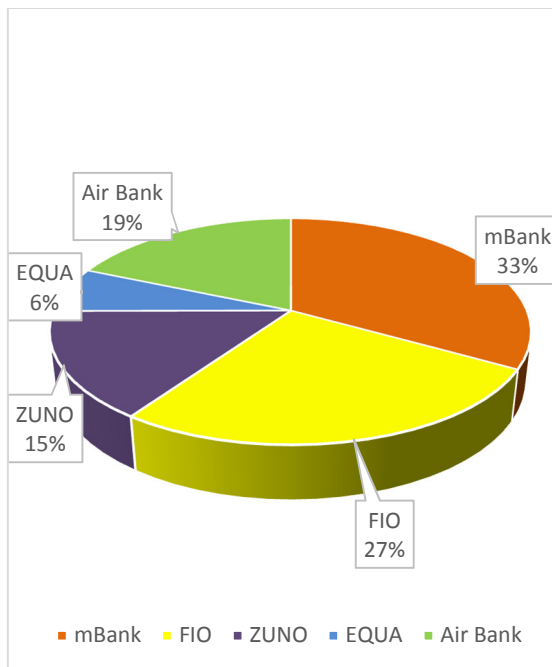
Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

Graf 12 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2013 oproti roku 2012



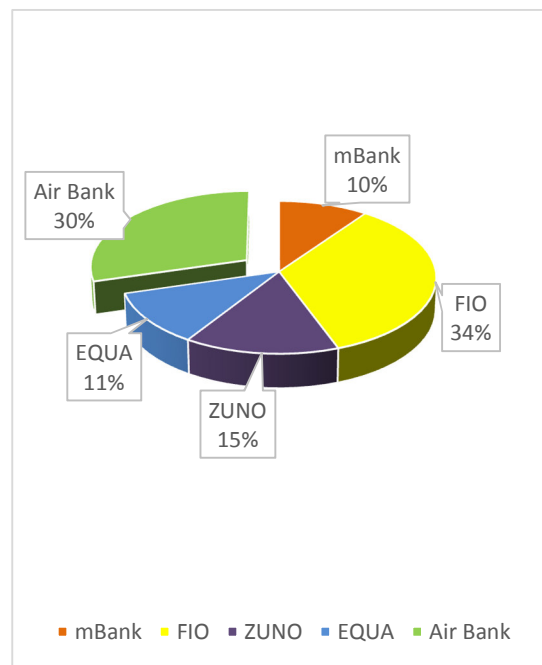
Zdroj: finparada.cz, vlastní výpočty autora

Graf 13 Počet klientů v roce 2014, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami



Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

Graf 14 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2014 oproti roku 2013



Zdroj: finparada.cz, vlastní výpočty autora

4.2.4.2.3. Podíly bank na bankovním trhu ČR dle jednotlivých ukazatelů

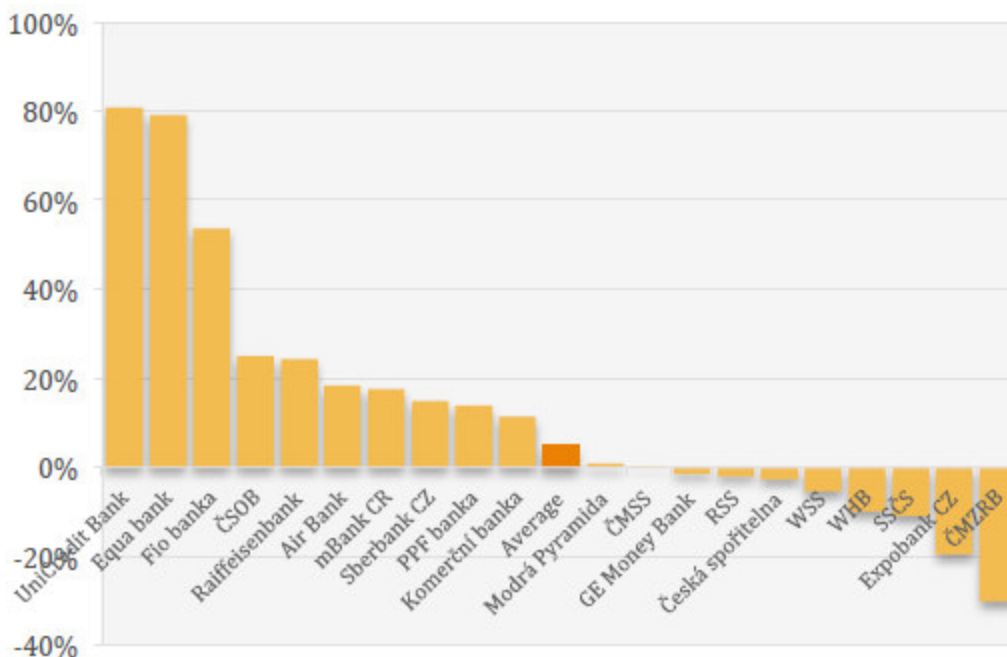
Obrázek 10 Ukazatele podílů jednotlivých bank na českém trhu k 09.2014



Zdroj: bankovnipoplatky.com

Ze všech představených nízkonákladových bank na obrázku 10 Air banka má podle jednotlivých ukazatelů vždy nejlepší výsledek.

Obrázek 11 Růst bankovních depozit za období 09.2013 - 09.2014



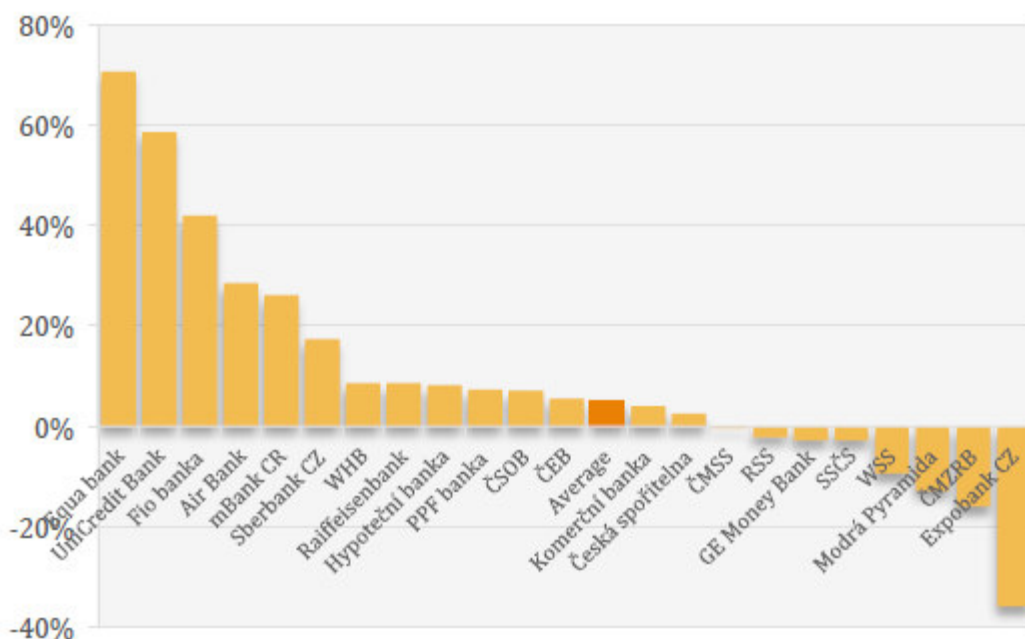
Zdroj: helgilibrary.com

Air banka patří mezi banky s nadprůměrným růstem, nicméně je tady nutné konstatovat, že depozitní produkty během analyzovaného období u konkurenčních bank Equa a Fio byly více atraktivní pro klienty. mBank se umístila na další úroveň po Air bance. Zuno Bank se do průzkumu společnosti Helgi Analytics vůbec nebyla zařazena.

Podobnou situaci lze pozorovat i na kreditní straně bankovních bilancí, kde Air banka má nepochybně nadprůměrný růst úvěrového portfolia, nicméně banky Equa a Fio mají i zde lepší skóre.

Air banka si vybojovala podíl na trhu depozit 1,5 % během tří let. Stejný vývoj lze pozorovat i na straně půjček. Nehledě na to, že půjčky začaly přinášet úrok později, již získaly podíl na trhu retailových půjček ve výši 1%.

Obrázek 12 Růst bankovních půjček za období 09.2013 - 09.2014



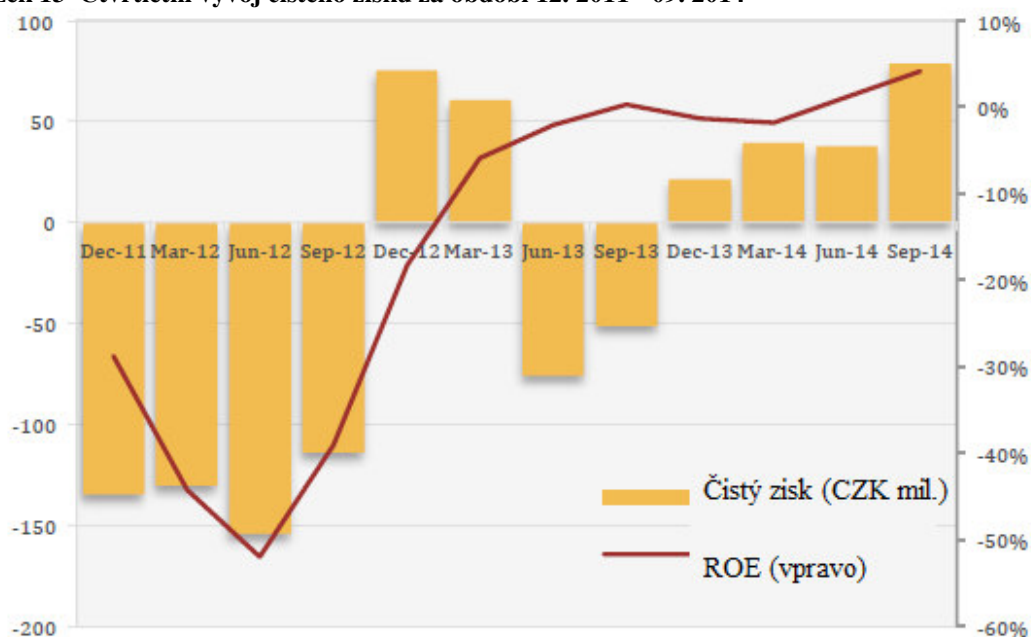
Zdroj: helgilibrary.com

4.2.4.3. Analýza vnitřního potenciálu banky

Zisk

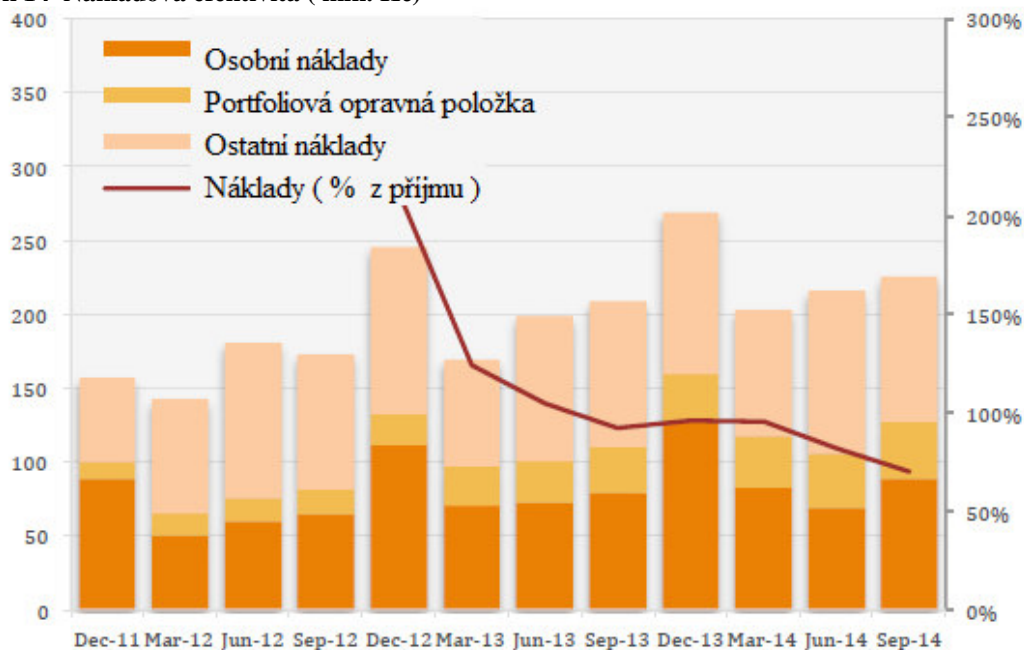
Air banka vykázala čistý zisk ve výši 78,4 mln. Kč v 3 kvartálu v roce 2014 v porovnání se ztrátou v 51,1 mln. Kč před rokem. Je to nejlepší čtvrtletní výsledek za celou historii banky. Zisk je tažen hlavně silným růstem úrokových příjmů. Pro srovnání banky Equa a Zuno, které zahájily svou činnost ve stejném roce, jsou stále ve ztrátě.

Obrázek 13 Čtvrtletní vývoj čistého zisku za období 12. 2011 - 09. 2014



Zdroj: helgilibrary.com; vlastní úprava autora

Obrázek 14 Nákladová efektivita (mln. Kč)



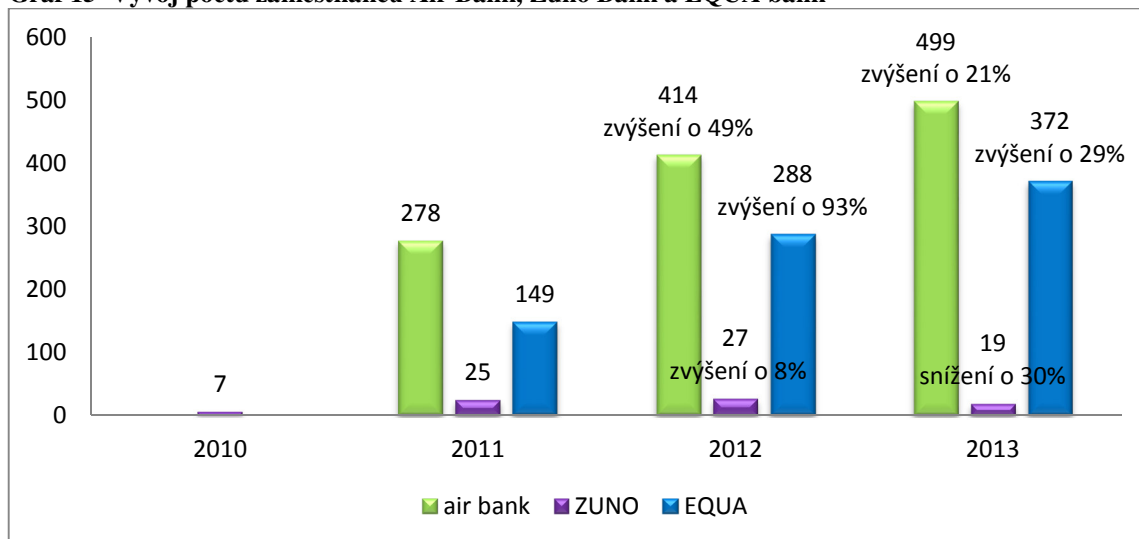
Zdroj: helgilibrary.com; vlastní úprava autora

Na obrázku 14 lze pozorovat postupný růst celkových nákladů, který je způsoben hlavně nárůstem osobních nákladů (rozšíření sítě poboček vyvolává zvýšení počtu zaměstnanců). Růst portfolia způsobil i zvýšení hodnoty opravných položek (nedobytné

pohledávky). Přes nárůst absolutní výše celkových nákladů lze pozorovat pozitivní vývoj efektivnosti, který se projeví v poklesu procentuálního podílu na příjmech.

Lidé a pracovní prostředí

Graf 15 Vývoj počtu zaměstnanců Air Bank, Zuno Bank a EQUA bank



Zdroj: výroční zprávy uvedených bank, vlastní zpracování autora

Air banka zakládá na neformální image s osobním přístupem ke klientovi. Při výběru personálu se klade důraz hlavně na komunikativnost a dynamičnost adeptů. Vybraní uchazeči pak mají komplexní tréninkový program, který se snaží nejdřív nadchnout nováčky pro koncepci Air banky, seznámit je s ideou, objasnit systém poskytování bankovních služeb. Důraz se klade také na co nejpřístupnější formu poskytování těchto služeb. Management banky hledá zájemce, kteří nebyli deformováni bankovním sektorem, tudíž mají předpoklady pro přístupnou a bezprostřední komunikaci s klientem.

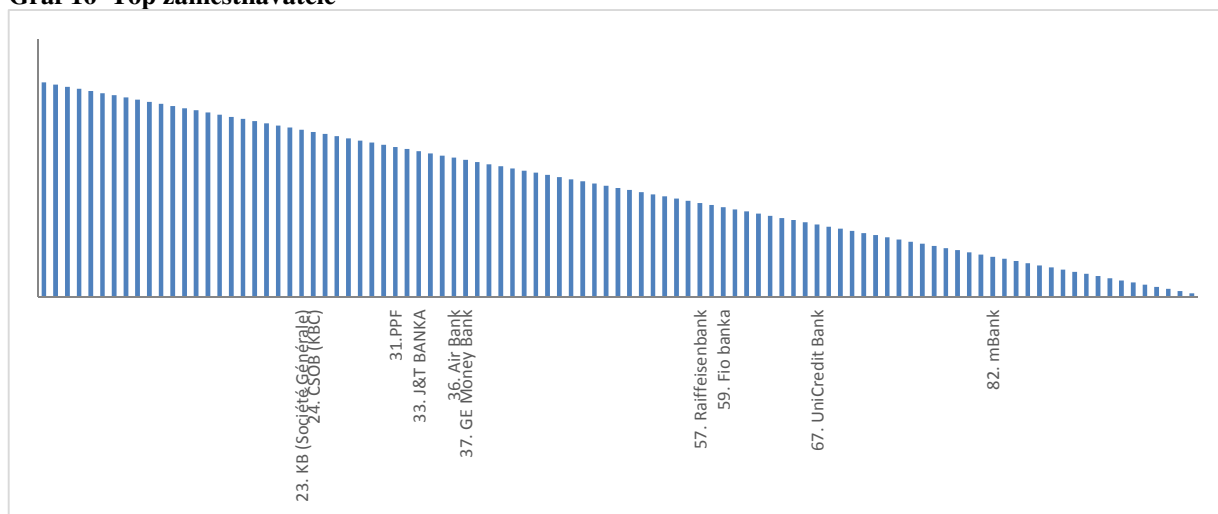
Právě neformálnost prostředí dělá Air banku jinou oproti konkurenci. Koncept banky je založen na odlišnosti od tradičních bank. Personál je oblečený do džínů a košili s vestou. Při vstupu do jakékoliv pobočky, klient neuvidí pracovníky sedět u svých stolů. Až zaměstnanec banky uvede svého klienta ke stolu, posadí se také vedle něj, nikoliv proti sobě. To má posílit dojem zákazníka, že personál banky je na jeho straně.

Projekt **TOP zaměstnavatelé** je prováděn Asociací studentů a absolventů, probíhá mezi studenty českých vysokých škol ve spolupráci s výzkumnou agenturou GFK, univerzitami, studentskými organizacemi a firemními partnery. Výsledkem pro rok 2015 pro

Air banku je titul Skokan roku za největší posun v hodnocení na základě výsledků hlasování 8530 respondentů bez ohledu na studijní zaměření a studijní výsledky.

Níže je uveden graf 16, který představuje posloupnost od nejlepšího zvoleného zaměstnavatele k nejhoršímu, na němž jsou vyznačeny banky. Podle aktuální informace Air banka má 36. pozici. Mezi nízkonákladovými bankami je první, přičemž banky Zuno a EQUA do stovky nejlepších zaměstnavatelů se vůbec nedostaly.

Graf 16 Top zaměstnavatele



Zdroj: topzamestnavatel.cz, vlastní zpracování autora

Technické zázemí

Jako základní byl použit systém od firmy Arbes, který ovšem potřeboval doladit na míru a byly do toho vloženy značné prostředky. Vývoj IT struktury stál zakladatele 220 milionů korun oproti plánovaným 110 milionům.

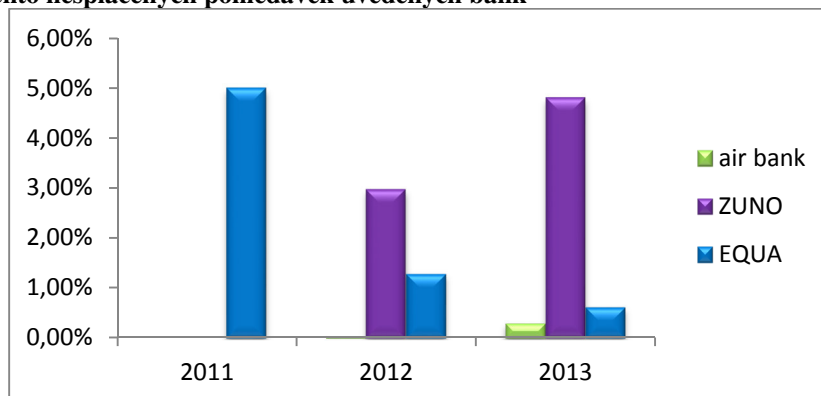
Celkové náklady na budování Air banky dosáhly 4,2 miliardy korun včetně nákladů na bankovní kapitál.

Air Bank zaměstnává okolo 70 vývojářů, kteří neustále pracují na dalším vývoji interního systému, který přepracovávají kvůli rychlejšímu růstu banky, než který se očekával. Podle odhadu Ericha Čomora systém má nyní jen 50% rezervu.

Kromě interního systému jako celku je nutné tady zmínit internetové bankovníctví a jeho bezpečnost. Přihlašování do systému probíhá zadáním uživatelského jména a hesla, jednotlivé operace prováděné v systému jsou zabezpečeny SMS heslem, které je potřeba k dokončení operace. Kromě toho klient má možnost vyžádat SMS heslo i pro přihlášení do systému v rámci zvýšení bezpečnostních opatření.

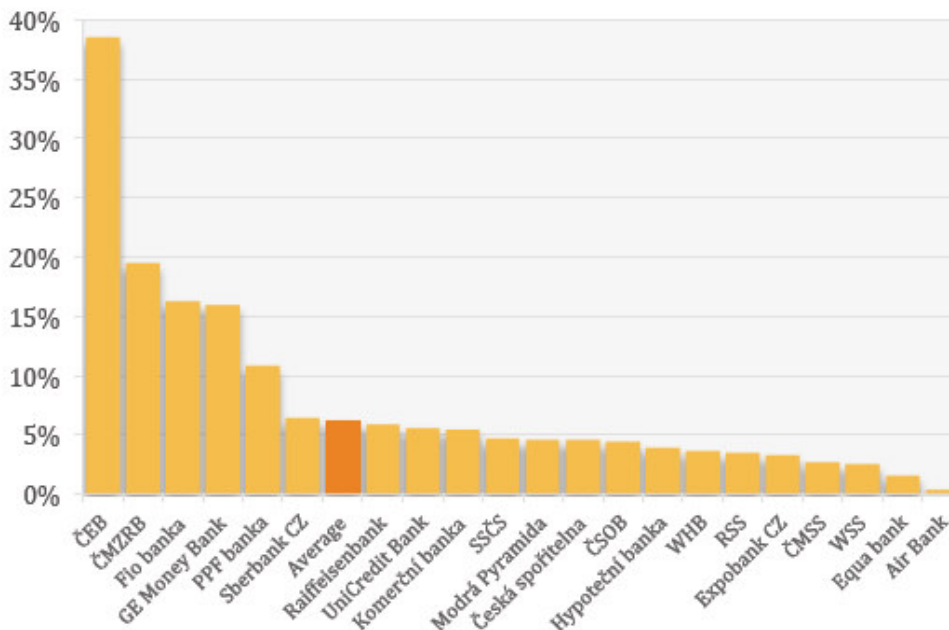
Portfolio

Graf 17 Procento nesplácených pohledávek uvedených bank



Zdroj: výroční zprávy uvedených bank, vlastní zpracování autora

Obrázek 15 Procento nedobytných pohledávek



Zdroj: helgilibrary.com

Air banka má dle průzkumu společnosti Helgi Analytics nejlepší portfolio s nejnižším podílem nedobytných pohledávek v porovnání s ostatními bankami. Lze to vidět na obrázku 15 a grafu 17 výše.

Bankovní produkty

Posouzení produktů Air banky nelze provést bez porovnání s konkurenčními produkty. V poslední době řada velkých bank, po tom, co zaznamenala přesun svých klientů

do nízkonákladových bank, začala nabízet produkty, které jsou značně podobné produktům Air banky.

Česká spořitelna

- Nový internetový účet "iÚčet" zdarma pro aktivní klienty, kteří využívají bezhotovostní formy placení a jsou zvyklí obsluhovat svůj účet online
- Základní balíček - pro všechny stejný, pro děti a studenty až do 30 let zdarma
- Kreditní karta s odměnou – 10 % z nákupu se vrací zpět na kartu (pro nově sjednané karty, maximální částka, kterou lze získat zpět je 850 Kč, platí tři měsíce od sjednání karty) plus vedení účtu ke kartě zdarma za předpokladu, že klient posílá na účet 7000 Kč měsíčně a platí kartou.

KB

- Platební karta pro podnikatele, z každé platby kartou se vrací zpět na běžný účet 1%
- Vedení osobního a firemního účtu zdarma pro aktivní klienty
- Po převedení půjčky do KB vracení až dvou měsíčních splátek a snížení měsíční splátky o třetinu.

GE Money dokonce na svých stránkách uvádí, že poskytují produkty srovnatelné s produkty, které poskytují on-line banky, ale se zázemím a kvalitou servisu tradiční banky:

- Expres půjčka - peníze k dispozici během ihned
- Kreditní karta na počkání
- Platební nálepka, kterou lze pověsit třeba jako přívěšek na klíče a mít kdykoli po ruce
- Při platbách debetní kartou (aspoň 5000 Kč měsíčně) - vrátí se zpět na kartu 50 Kč
- Při minimálním kreditním příjmu ve výši 10000 Kč měsíčně, vedení účtu zdarma.

BĚŽNÝ ÚČET

Tabulka 7 Přehled a porovnání nabídky běžných účtů Air banky a velkých bank

	Banka	Běžný účet - přehled a porovnání	Měsíční poplatek za vedení účtu	Poplatek za odchozí platbu do cizí banky zadanou přes internetbanking	Poplatek za výběr z bankomatu v ČR z vlastní sítě bankomatů banky
velké banky	Air bank		0 Kč	0 Kč	0 Kč
	ČSOB	Exkluzivní konto	400 Kč	0 Kč	0 Kč
	ČSOB	Studentské konto Plus	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	GE Money	Genius Active	139 Kč	0 Kč	0 Kč
	GE Money	Genius Gold	499 Kč	0 Kč	0 Kč
	GE Money	Genius Gratis	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	GE Money	Genius Silver	199 Kč	0 Kč	0 Kč
	GE Money	Genius Student	0 Kč	6 Kč	0 Kč
	KB	Dětské konto Beruška	0 Kč	4 Kč	0 Kč
	RB	eKonto Komplet	250 Kč	0 Kč	0 Kč
	RB	eKonto SMART	99 Kč	0 Kč	0 Kč
	RB	eKonto STUDENT	49 Kč	0 Kč	0 Kč
	ČS	Internetový osobní účet ČS (iÚčet)	98 Kč	0 Kč	5 Kč
	ČS	Osobní účet ČS II	29 Kč	5 Kč	5 Kč
	ČS	Osobní účet ČS II (FRESH děti)	0 Kč	5 Kč	5 Kč
	ČS	Osobní účet ČS II (FRESH student)	0 Kč	5 Kč	5 Kč
	ČSOB	Aktivní konto	100 Kč	3 Kč	6 Kč
	ČSOB	Běžný devizový účet	30 Kč	3 Kč	6 Kč
	ČSOB	Dětské konto Sluně	0 Kč	30 Kč	6 Kč
	ČSOB	Konto	60 Kč	3 Kč	6 Kč
	KB	G2.2	0 Kč	6 Kč	9 Kč
	KB	MůjÚčet	68 Kč	6 Kč	9 Kč
	KB	Top nabídka	490 Kč	0 Kč	9 Kč
	GE Money	Dětský Genius	0 Kč	-	15 Kč
	RB	eKonto Mini	169 Kč	10 Kč	20 Kč
	ČS	Běžný účet v cizí měně	20 Kč	5 Kč	-
	KB	KB Start konto	0 Kč	0 Kč	-

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

Jak je patrné z tabulky 7, český bankovní trh nabízí rozmanitou škálu produktů. Nejvíce různých konfigurací a variant má běžný účet. Velké banky se snaží přizpůsobit svou nabídku více zákaznickým segmentům. V nabídce velkých bank lze objevit i vedení účtu zdarma po dodržení stanovených podmínek i různé zlevněné sazby. Zatím víceméně jde o

to, že klient musí něco udělat, aby nemusel platit. Současná situace je pro Air banku, dá se říct, výhodná, ale předpokládám, že je otázkou času, kdy velké banky projeví větší aktivitu a flexibilitu při nabízení produktů pro své zákazníky. Rovněž lze předpokládat, že budou v tomto směru velké banky úspěšné, zlevnění a zjednodušení nabízených produktů posílí věrnost a loajalitu klientů, zabrání odtoku klientu do retailových bank. Přitom zázemí velké stabilní banky bude spíš bonusem navíc, který klienti jistě ocení.

Tabulka 8 Přehled a porovnání nabídky běžných účtů malých bank

malé banky	Banka	Běžný účet - přehled a porovnání	Měsíční poplatek za vedení běžného účtu	Poplatek za odchozí platbu do cizí banky zadanou přes internetbanking	Poplatek za výběr z bankomatu v ČR z vlastní sítě bankomatů banky
	Air bank		0 Kč	0 Kč	0 Kč
	EQUA	Běžný účet	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	FIO	Fio osobní účet	0 Kč	0 Kč	9 Kč
	ZUNO	Účet Plus	68 Kč	0 Kč	18 Kč
	ZUNO	Účet	0 Kč	0 Kč	28 Kč
	mBank	mKonto	0 Kč	0 Kč	35 Kč

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

V rámci porovnání běžných účtů, které nabízí nízkonákladové banky, lze konstatovat, že všechny banky nabízí vedení účtu zdarma. Zuno banka má běžný účet rozšířený o doplňkové služby za poplatek. Stejně tak velký tarif u Air banky je zpoplatněn fixním poplatkem, ale jako jediná na trhu, nabízí Air banka úročení běžného účtu.

SPOŘICÍ ÚČET

Tabulka 9 Přehled a porovnání nabídky spořicíh účtů velkých bank

velké banky	Banka	Spořicí účet - přehled a porovnání	Úrok 1 mil. Kč	Úrok 100 000 Kč	Výpovědní lhůta
	RB	eKonto Flexi	0,90%	0,30%	0,5 měsíců
	Air bank	Spořicí účet	0,50%	1,10%	0 měsíců
	ČSOB	Spořicí účet	0,45%	0,45%	0 měsíců
	RB	eKonto Plus	0,30%	0,30%	0 měsíců
	RB	Spořicí účet Včelička	0,30%	0,30%	0 měsíců
	KB	KB Spořicí konto Bonus Invest	0,20%	0,20%	0 měsíců
	GE	Spořicí účet Genius 8	0,10%	0,10%	0 měsíců
	GE	Spořicí účet Gold	0,10%	0,30%	0 měsíců
	KB	KB Spořicí konto bonus a Bonus Aktiv	0,05%	0,05%	0 měsíců
ČS	Spoření ČS	0,01%	0,70%	0 měsíců	

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

Spořicí účet Air banky v porovnání se stejnými produkty velkých bank patří mezi jeden z výhodnějších s druhou nejvyšší mírou úročení částek od 1 mln. Kč a s bezkonkurenčně nejlepší úrokovou mírou pro částky do 100 000 Kč. V porovnání s ostatními nízkonákladovými bankami má Air banka velkou konkurenci ze strany Zuno Bank a Equa Bank, které nabízí rovněž výhodné míru úročení.

Tabulka 10 Přehled a porovnání nabídky spořicíh účtů malých bank

malé banky	Banka	Spořicí účet - přehled a porovnání	Úrok 1 mil. Kč	Úrok 100 000 Kč	Výpovědní lhůta
	EQUA	Spořicí účet	1,00%	1,00%	0 měsíců
	EQUA	Spořicí účet HIT	1,00%	1,50%	0 měsíců
	ZUNO	Spoření	0,60%	0,60%	0 měsíců
	ZUNO	Spoření Plus	0,60%	1,10%	0 měsíců
	Air bank	Spořicí účet	0,50%	1,10%	0 měsíců
	FIO	FIO Konto	0,40%	0,40%	0 měsíců
	mBank	eMax Plus	0,30%	0,30%	0 měsíců
	mBank	mSpoření	0,30%	1,60%	0 měsíců
	mBank	eMax	0,05%	0,05%	0 měsíců

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

PŮJČKA

Tabulka 11 Přehled a porovnání nabídky půjček velkých bank

velké banky	Banka	Půjčka - přehled a porovnání	RPSN 100 000 Kč	Splátka 50 000 Kč	Vedení půjčky
	KB	Optimální půjčka	8,50%	2 355 Kč	0 Kč
	KB	Úvěr Gaudeamus	8,70%	2 359 Kč	0 Kč
	KB	Osobní úvěr	8,80%	2 355 Kč	0 Kč
	Air bank	Půjčka	10,37%	2 400 Kč	0 Kč
	RB	Účelová půjčka	11,50%	2 329 Kč	0 Kč
	RB	Osobní půjčka	13,70%	2 422 Kč	0 Kč
	ČS	Půjčka	15,52%	2 528 Kč	0 Kč
	RB	Nízká splátka - konsolidace	16,50%	2 399 Kč	0 Kč
	CSOB	Půjčka na cokoliv	N/A	2 446 Kč	59 Kč
GE Money	Expres půjčka	N/A	2 368 Kč	0 Kč	

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

Půjčka, kterou nabízí Air banka, v porovnání s půjčkami od velkých bank, patří se svoji RPSN sazbou k jedné z nejvýhodnějších na trhu. Ovšem pokud tuto půjčku dáme do srovnání s produkty nízkonákladových bank, zjistíme, že všichni konkurenti mají nepatrně lepší nabídku.

Tabulka 12 Přehled a porovnání nabídky půjček malých bank

malé banky	Banka	Půjčka - přehled a porovnání	RPSN 100 000 Kč	Splátka 50 000 Kč	Vedení půjčky
	ZUNO	Online půjčka	8,90%	2 305 Kč	0 Kč
	ZUNO	Refinancování	8,90%	2 305 Kč	0 Kč
	EQUA	Minutová půjčka	9,28%	2 305 Kč	0 Kč
	EQUA	RePůjčka	9,28%	2 305 Kč	0 Kč
	mBank	mPůjčka Plus	10,36%	2 305 Kč	0 Kč
	Air bank	Půjčka	10,37%	2 400 Kč	0 Kč

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

HYPOTÉKA

Tabulka 13 Přehled a porovnání nabídky hypoték velkých bank

Banka	Hypotéka - přehled a porovnání	Úrok 3 mil. Kč	Vedení úvěru	
velké banky	KB	Hypoteční úvěr	2,29%	0 Kč
	ČS	Hypotéka ČS	2,49%	0 Kč
	GE	Hypotéka	2,54%	0 Kč
	RB	Klasik	2,59%	150 Kč
	ČSOB	ČSOB Bezstarostná hypotéka	2,69%	150 Kč

Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

Tabulka 14 Přehled a porovnání nabídky hypoték malých bank

Banka	Hypotéka - přehled a porovnání	Úrok 3 mil. Kč	Vedení úvěru	
malé banky	EQUA	Účelová hypotéka	2,09%	0 Kč
	FIO	Fio hypotéka	2,29%	0 Kč
	mBank	mHypotéka light účelová	2,49%	0 Kč

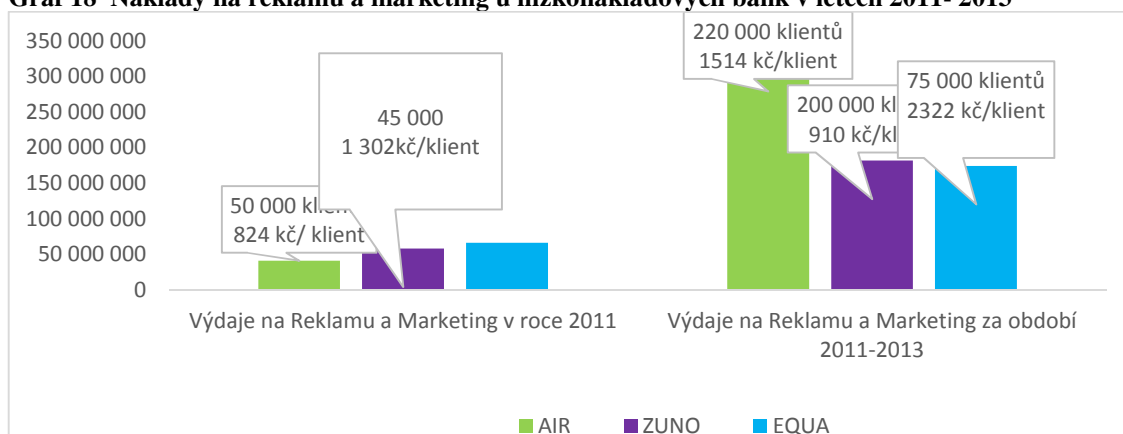
Zdroj: banky.cz, vlastní zpracování autora

Air banka zatím nemá hypotéku zařazenou mezi své produkty. V současné době nabízí možnost refinancování hypoték, které klienti mají v jiných bankách. Výhodou refinancování bude možnost splácet nad rámec sjednaných splátek bez smluvních pokut a sankcí.

Reklama a marketing

Air banka má aktivní reklamní kampaň v televizi, která láká na služby jako ceník bez jakékoliv hvězdičky či možnost odpustit si bankovní poplatky. Celá koncepce je postavena na odlišnosti Air banky od tradiční banky, která je v reklamně označena jako tzv. ...ční banka. Reklama chce přesvědčit zákazníky, že na jedné straně je jakákoliv tradiční banka, na druhé straně je Air banka - dokonalá alternativa.

Graf 18 Náklady na reklamu a marketing u nízkonákladových bank v letech 2011- 2013



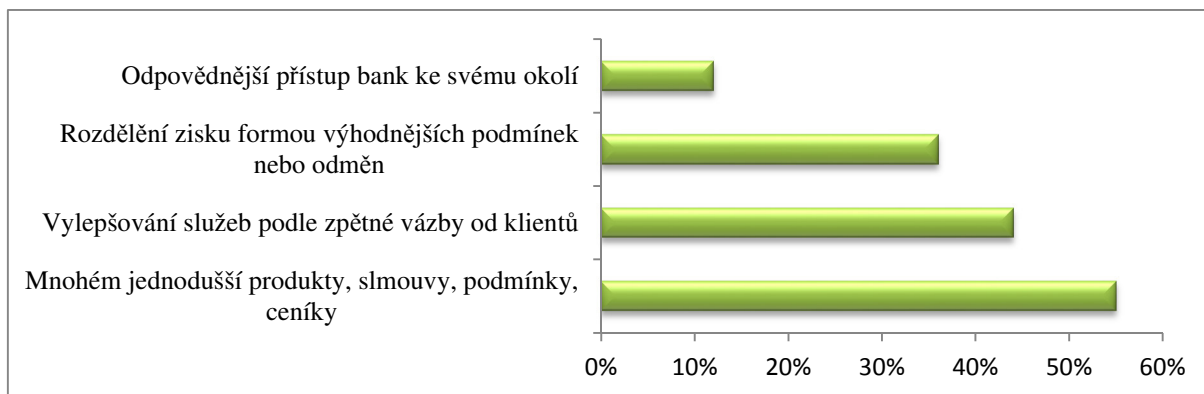
Zdroj: výroční zprávy uvedených bank, vlastní zpracování autora

U Equa banky se nepodařilo nalézt relevantní údaje z roku 2011.

Inovace

V prosinci roku 2014 byl pro Air bank udělán průzkum společností STEM/MARK na téma "Jak si Češi představují ideální banku v roce 2020". Představu ideální banky do budoucna podle Čechů⁴⁷ znázorňuje graf 19.

Graf 19 Očekávané změny v přístupu bank do budoucna podle názoru Čechů

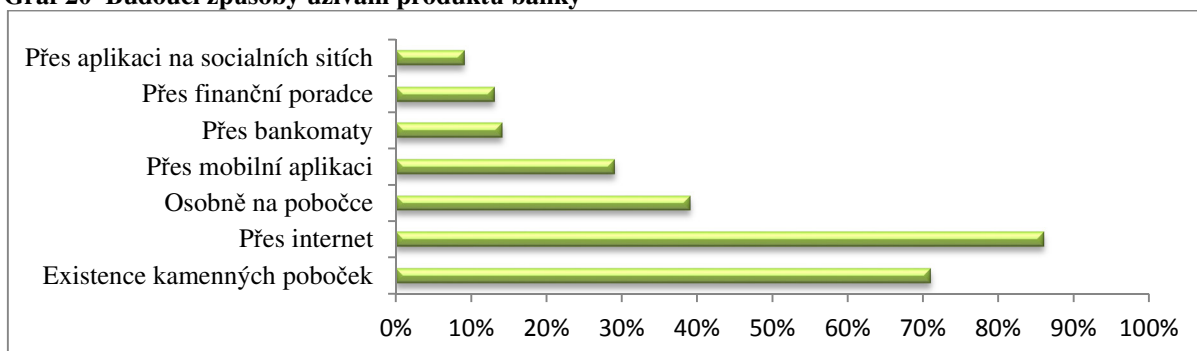


Zdroj: investujeme.cz; výsledky průzkumu společnosti STEM/MARK pro Air Bank; vlastní úprava autora

Níže uvedeny graf 20 prezentuje způsoby, jak do budoucna Češi chtějí dostávat bankovní produkty. Je patrné, že i nadále se bude prohlubovat trend používání banky na dálku pomocí internetového bankovníctví nebo jiných komunikačních prostředků, avšak pořád se nejedná o trend, který by vzájemně vylučoval existenci kamenných poboček.

⁴⁷ Banky v roce 2020 podle Čechů: žádní roboti, ale jednodušší služby 17. 12. 2014 dostupné na www.investujeme.cz

Graf 20 Budoucí způsoby užívání produktů banky



Zdroj: investujeme.cz; výsledky průzkumu společnosti STEM/MARK pro Air Bank; vlastní úprava autora

Graf 21 Novinky, vylepšené služby a uspořádání poboček



Zdroj: investujeme.cz; výsledky průzkumu společnosti STEM/MARK pro Air Bank; vlastní úprava autora

Graf 21 uvádí přehled možných novinek, které v některých zemích už mají svou pozici v nabídce služeb zahraničních bank. Výsledky průzkumu jednoznačně potvrzují, že

Češi nechtějí nějaké složité technologické vychytávky, preferují spíš možnost rychlého odbavení na pobočce, snadnou proceduru potvrzení identifikaci klienta, poradenství v oblasti nákupního chování a možnost výměny domácí měny za cizí přímo v bankomatu. V dalším roce Air banka se právě chystá zaměřit na testování v některých svých bankomatech druhé měny, konkrétně eura.

Pobočky a bankomaty

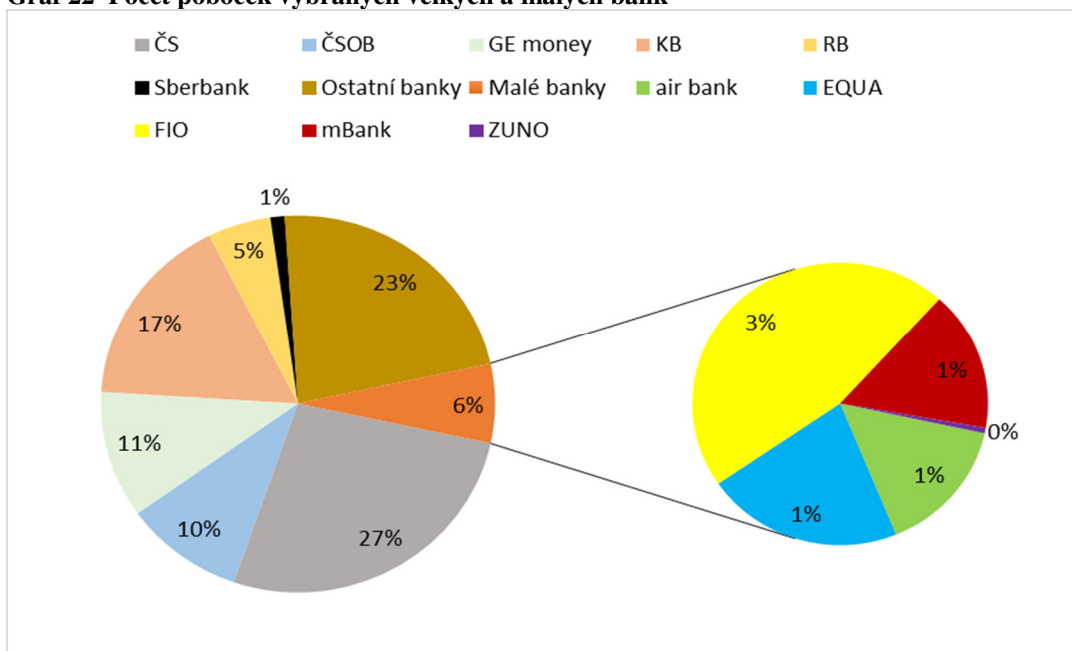
Tabulka 15 Pobočky a bankomaty vybraných bank v ČR

Banka	Počet poboček	Počet bankomatů
ČS	644	1497
ČSOB	235	874
GE Money	260	699
KB	397	703
RB	124	141
Sberbank	28	30
Ostatní banky	543	460
Malé banky	162	205
Air bank	25	52
EQUA	35	0
FIO	75	153
ZUNO	1	0
mBank	26	0

Zdroj: finparada.cz; Banky; Informace; vlastní úprava autora

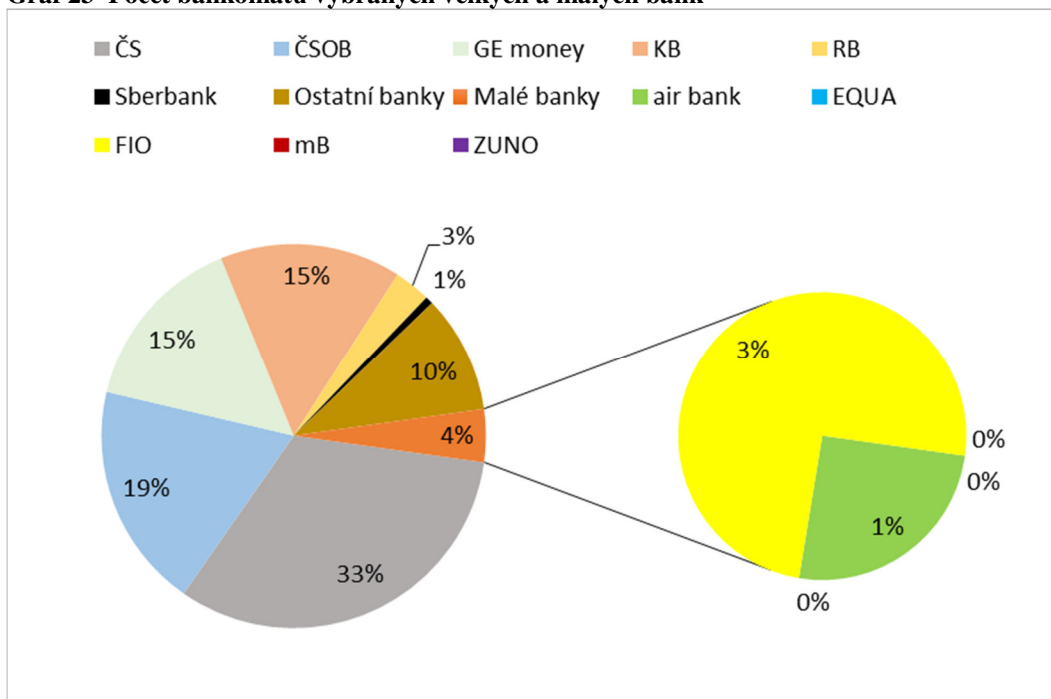
Tabulka 15 uvádí počet poboček a bankomatů vybraných bank v ČR. Na základě této tabulky jsou vytvořeny dále dva koláče, které poskytují poměrně výstižný pohled na pobočky a bankomaty Air banky v kontextu konkurenčních velkých a malých bank.

Graf 22 Počet poboček vybraných velkých a malých bank



Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

Graf 23 Počet bankomatů vybraných velkých a malých bank



Zdroj: finparada.cz, vlastní zpracování autora

V roce 2015 Air bank si chystá otevření dalších poboček a rozšíření sítě bankomatů.

Majetek

Bance se podařilo koncipovat design poboček způsobem efektivně sdílejícím základní hodnoty jednoduchosti, přehlednosti a vstřícnosti, na kterých od začátku existence staví svou reklamní kampaň.

Kancelář v brněnské centrále Air banky získala první místo v kategorii „Nejatraktivnější pracovní prostředí“. Mezi 23 finalisty ze 72 přihlášených společností se v prvním ročníku soutěže vyhlášené realitní poradenskou společností CBRE „Zasedačka roku“ nezařadila žádná další banka.

Banka bere v potaz působení okolí na psychologický stav zaměstnanců, na jejich výkonnost a chuť se nacházet v práci. Kromě toho příjemné pracovní prostředí má pozitivní vliv na klienty banky, které ho označují za neformální a inovativní v bankovní sféře.

Air Bank komentuje uspořádání svých poboček slovy: "Naše brněnské kanceláře jsou postaveny na konceptu města – open space jako parky, kanceláře jako domy, náměstí, kavárny, hřiště, tržnice jako místa setkávání nebo odpočinku. Zasedačky jsou inspirovány skutečnými obchody či službami, jako jsou lahůdky, holičství, pošta, řeznictví, které jsou pro nás něčím inspirativní a zajímavé. Město Air Bank žije – na stěnách jsou malby inspirované graffiti, na dalších stěnách či sloupech na náměstí si zaměstnanci vylepují plakáty s aktuálním kulturním programem a dalšími informacemi, které by mohly kolegy zajímat."

Obrázek 16 Pracovní prostředí



Zdroj: forbes.cz

Procesy

Zde se jedná o procesy, které jsou interního charakteru, tudíž není možnost je objektivně popsat bez přístupu k interní bankovní dokumentaci.

Plánování

Prozatím lze říct, že veškeré plány, které banka měla v souvislosti s počtem klientů, vyšly ještě líp oproti předpokladům. Jinak vesměs se jedná o interní informaci, kterou nelze vyhodnotit bez odpovídajících podkladů.

Potenciál vývoje

Air banka má velké perspektivy růstu. V současné době podle Ericha Čomora je plánována expanze na trh Indonésie, který se považuje za ideální. Je dostatečně velkým a bohatým, aby na něm byl prostor pro zisk. Kromě toho jde o to, aby na cílovém trhu působil HomeCredit, párování Air banky s HomeCredit je strategickým cílem. Také se plánuje expanze na čínský trh.

V rámci rozšíření produktového portfolia se zvažují podnikatelské účty pro jednotlivce, zatím se ale neuvažuje o rozšíření do segmentu podnikového, a to ani podniků malých a středních.

Tabulka 16 Hodnocení vnitřního potenciálu a konkurenční síly Air Bank

Kriterium	Podkriterium	Bodové hodnocení						Body
		Negativní			Pozitivní			
		0	1	2	3	4	5	
Zisk	velikost zisku						x	6
	nákladovost zisku				x			3
Lidé a prostředí	organizační struktura a stav zaměstnanců						x	6
	kompetence a motivace						x	6
	znalosti a kvalifikace			x				2
	klima v podniku						x	5
	ochota k výkonům pro firmu						x	6
	osobní náklady				x			3
Technické zázemí	interní IT systém				x			3
	internetové bankovníctví						x	6
Portfolio	kvalita úvěrového portfolia						x	6
Produkty	cena					x		5
	reklama						x	6
	inovace					x		4
	pobočky a bankomaty					x		4
Procesy				x				3
Majetek	investice				x			3
Potenciál	příležitosti banky						x	6
Plánování						x		5
Celkem bodů								88
Maximální počet bodů								114
Hodnocení								77%

Zdroj: MAŘÍK, M. a kol.: Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. Praha: Ekopress, 2011, vlastní zpracování autora

4.3. SWOT analýza

Tabulka 17 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ Správně zvolená strategie▪ Tvůrce nových trendů v bankovním sektoru▪ Pohotová reakce na požadavky klientů díky zpětné vazbě▪ Schopnost rozvíjet nové produkty a služby skrz lepší možnost segmentace trhu▪ Vstřícnost, neformální jednání s klienty▪ Vytvořené povědomí o bance▪ Dobré jméno▪ Možnost výběru hotovosti v terminálech sázky▪ Zvyšování počtu poboček a vlastních bankomatů▪ Inovace▪ Zázemí stabilní finanční skupiny▪ Neformální příjemné prostředí poboček	<ul style="list-style-type: none">▪ Omezený sortiment nabízených produktů▪ Malý počet poboček▪ Malý počet bankomatů▪ Nedostatečně kvalifikované osobní bankéře▪ Riziko špatných úvěrů v portfoliu banky

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilní a důvěryhodný bankovní trh ▪ Prostor pro rozvoj nových produktů a služeb ▪ Růst počtu klientů, možnost poskytování nových úvěrových produktů ▪ Nové segmenty ▪ Nové technologie ▪ Odchod nebo fúze konkurentů ▪ Expanze na zahraniční trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stále intenzivnější konkurenční prostředí ▪ Příchod nových konkurentů stavicích na modelu nízkonákladových internetových bank ▪ Zlepšení cílené nabídky u starých bank ▪ Mimobankovní konkurence ▪ Zvýšená mobilita klientů ▪ Větší citlivost klientů na ceny ▪ Nové zákonné normy ▪ Recese ▪ Úroková rizika ▪ Změny v požadavcích a potřebách klientů

Zdroj: Bankovní institut a.s.: Organizace řízení banky Praha: BI, 1997 s. 10; vlastní zpracování autora

Silné stránky jsou výhodné vlastností či faktorů společnosti, které lze použít k dosažení výhod nad konkurenčními bankami, které působí na stejném trhu. Slabé stránky jsou nepříznivé nebo konkurenceschopnost snižující vlastnosti či faktory, které je nutné identifikovat a podniknout kroky k jejich minimalizaci.

5. VÝSLEDKY A DISKUSE

5.1. Závěry strategické analýzy

Tabulka 18 Hodnocení perspektivnosti Air Bank

Konkurenční síla 77%	Velká	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Dobrá perspektiva	Jednoznačná perspektiva
	Střední	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Přijatelná perspektiva	Dobrá perspektiva
	Malá	Téměř bez perspektivy	Malá perspektiva	Omezená perspektiva
		Nízká	Střední	Vysoká
Atraktivita trhu 64%				

Zdroj: MARÍK, M. a kol.: Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. Praha: Ekopress, 2011. s. 93, vlastní zpracování autora

Podle matice, která prezentuje výsledky hodnocení perspektivnosti Air banky, lze tvrdit, že má dobrou perspektivu. To znamená, že v současné době má velmi dobré postavení na trhu a má velké perspektivy růstu.

Air banka přišla na trh retailových bank jako poslední a dokázala za velmi krátkou dobu přetáhnout k sobě tisíce klientů z velkých a středních bank. Podle tvrzení Air banky, ona sama považuje za svou konkurenci velké banky, nízkonákladové banky jsou jejími spojenci se stejnými cíli a strategií. Skutečně lze říct, že tempa růstu Air banky odpovídají tomu, že brzy se zařadí mezi střední banky. Střední banky na trhu patří k více flexibilním v porovnání s velkými bankami a také mají širší portfolio, což při zachování aktuální produktové palety by bylo jistým ohrožením pro Air banku. Objektivně je třeba zmínit o nízkonákladových bankách, které jsou bezprostřední konkurencí Air banky, i přes to, že ona sama tuto konkurenci neuznává. Produkty Air banky, neformální prostředí poboček,

přátelský přístup zaměstnanců banky - jsou to součástí inovativního přístupu, který zvolila Air banka v rámci své strategie rozvoje. Tento krok, jak se ukázalo, byl velmi dobře promyšleným, poněvadž měl velkou odezvu mezi klienty. Dynamický přístup k bankovníctví, reklama, zaměřená na prohloubení rozdílu mezi Air bankou a jakoukoliv tradiční bankou velmi rychle umožnila bance vytvořit firemní identitu a dostat se do povědomí lidí - potencionálních klientů.

Principu jednoduchosti se drží banka při tvorbě produktového portfolia. Banka nechtěla vymýšlet spoustu komplikovaných produktů. Bylo rozhodnuto vše zjednodušit a zprůhlednit, vyvarovat se skrytým poplatkům. Air banka vstoupila na trh s třemi produkty, teď aktivně pracuje na zavedení novinek.

Aby Air banka mohla držet svou pozici na trhu a pokračovat v rozšíření klientské základny, měla by se vyvarovat tomu, že postupem času začne nabízet nějakým způsobem komplikované produkty, například něčím podmíněné. Tuto tendenci lze sledovat u spořicího účtu, úroková sazba je tam podmíněna vloženou částkou, která nesmí překročit určitý maximum a také datem příchodu klientů. Taková omezení ve větší míře můžou skončit zařazením Air banky na stejnou pozici s obyčejnou bankou, zaměstnanci mohou ztratit důvěru a ideu společnosti, které věří. Klienti můžou přejít k jiné bance která bude mít lepší podmínky, v současné době lidem absolutně nic nebrání změnit banku, pokud nejsou spokojeni. Air banka, pokud již vybojovala postavení vstřícné banky, neměla by kvůli neuvážené volbě nabízených produktů, ji ztratit.

Kromě toho existuje konkurence v podobě nízkonákladových bank, které fungují na podobném principu. Například Fio banka je kromě obyčejných služeb domácnostem, zaměřena i na firmy. Air banka celou dobu existence byla zaměřená pouze na služby domácnostem, nicméně v posledních měsících začala uvažovat o rozšíření produktového portfolia na živnostníky. Do budoucna v rámci získání dalších klientů, si myslím, že to bude pozitivní změnou, kterou uvítají i podnikatele.

Kromě rozšíření nabídky služeb chce Air banka zvýšit počet poboček a bankomatů, což je účelné vzhledem k zatím ještě nedostatečnému pokrytí republiky, mělo by to nalákat další klienty, pro které bude banka více přístupná.

Dalším zajímavým strategickým cílem Air banky je expanze na zahraniční trhy.

6. ZÁVĚR

Strategické řízení jakéhokoliv podnikatelského subjektu vyžaduje komplexní a, v moderním silně konkurenčním prostředí, inovativní přístup k vytvoření podnikové strategie, která bude úspěšně fungovat. Tvorba strategie je velice náročný proces na sběr a analýzu dostupných informací.

Cílem této práce bylo aplikovat teoretické poznatky v oblasti strategického řízení na relativně novou na trhu Air banku, analyzovat a vyhodnotit strategii jejího rozvoje, navrhnout postup do budoucna.

Air banka poskytuje v České republice své služby od roku 2011. Pro analýzu byla hodně zajímavá tím, že během tři let své existence dokázala přetáhnout tisíce klientů od velkých bank, provést velmi úspěšnou reklamní kampaň, pomocí které se dostala do povědomí široké veřejnosti. Kromě toho, během tak krátké doby na trhu, dokázala se dostat do zisku. Je nutné konstatovat, že ani jedné bance se stejným modelem fungování se nepodařilo tak rychle docílit zisku.

Úspěšnost své strategie zakládá Air banka na neotřelém dynamickém přístupu, přehlednosti a jednoduchosti produktového portfolia, dobrém a neformálním vztahu s klienty. Air banka, přes to, že nebyla první nízkonákladovou bankou, strhla na sebe velkou pozornost veřejnosti a zaujala pevné postavení na bankovním trhu. Na základě aktivního tempa růstu Air banky lze předpokládat, že brzy se dostane z kategorie malých bank do kategorie středních bank.

Na základě provedené analýzy lze jenom potvrdit, že zvolena strategie je opravdu úspěšná, což by mohlo fungovat i do budoucna, pokud se samozřejmě přístup banky nezhorší. Je zde nutné pečlivě hlídat zvolenou strategii a podporovat základní myšlenky, které byly původně klíčovými při vstupu na trh. Pro růst a zvýšení podílu je nutné nejen hlídat stanovené hodnoty, ale také přicházet s inovacemi a změnami, které budou vítány klientem, které mu zjednoduší systém poskytování bankovních služeb, které budou jasné a výhodné.

Vzhledem k tomu, že Air banka má zatím jen omezený soubor poskytovaných produktů, které, nutné podotknout, jsou pro klienta zajímavé, má velmi široké pole působnosti při uvedení nových produktů na trh. Banka je v současné době zaměřená na domácnosti, ale je zde reálná možnost rozšířit svou cílovou skupinu o podnikatele či dokonce firemní klientelu. Další velkou perspektivou pro Air banku je expanze na zahraniční trhy.

Nicméně je třeba zdůraznit, že stejná tendence bude přetrvávat jen v případě, že banka bude i nadále budovat svou neopakovatelnou firemní identitu a držet se svých hodnot, stanovených na začátku.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

Literatura:

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, XIV, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Překlad Václav Dolanský, Josef Koubek. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 9788071694229.

DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, XIV, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KONEČNÝ, Miloš. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 9788086730332.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

MAŘÍK, M. a kol.: *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2011, 494 s.

MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Vyd. 1. Překlad Gustav Tomek, Věra Vávrová. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 8071693294.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, XV, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, XI, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SLOUPENSKÝ A. a kol. *Organizace řízení banky* Praha: Bankovní Institut, 1997. 130 s.

TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, XVII, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

TORRES, M., BERNARDO, I., CIGÁNKOVÁ S.: *Marketing bankovních služeb*. Praha: Bankovní institut, 1998. 2. aktualizované vydání. 219 s.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, XXIX, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje:

AIR BANK, *Běžný účet* [on-line]. 2014, [cit. 2014-05-21] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/proc-bezny-ucet/>

AIR BANK, *Internetové bankovníctví* [on-line].2012-2015, [cit. 2015-01-18] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/dokumenty/povinne-informace/>

AIR BANK, *Mobilní bankovníctví* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-18] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/mobilni-bankovnictvi/?mark=mobiln%C3%AD%20bankovnictvi>

AIR BANK, *Půjčka* [on-line]. 2014, [cit. 21.5.2014] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/pujcka/proc-si-pujcit-u-nas>

AIR BANK, *Spořicí účet* [on-line]. 2014, [cit. 2014-05-21] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/sporici-ucet/proc-sporici-ucet>

AIR BANK, *Spořicí účet* [on-line]. 2014, [cit. 2014] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/sporici-ucet/proc-sporici-ucet/>

AIR BANK, *Výroční zprávy* [on-line]. 2012-2015, [cit. 2015-01-5] dostupné na: <https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/dokumenty/povinne-informace/>

BANKY.CZ, *Běžný účet - přehled a porovnání* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-30] dostupné na: <http://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-bezny-ucet>

BANKY.CZ, *Hypotéky - přehled a porovnání* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-30] dostupné na: <http://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-hypoteky-na-bydleni>

BANKY.CZ, *Spořicí účet - přehled a porovnání* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-30] dostupné na: <http://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-sporici-ucet>

BANKY.CZ, *Půjčka - přehled a porovnání* [on-line]. 2015, [cit. 2015-02-22] dostupné na: <http://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-pujcka>

BANKOVNÍ POPLATKY, *Malé banky dotírají na velké. Počet klientů jim roste rychleji* [on-line]. 2015-01-20, [cit. 2015-02-21] dostupné na: <http://www.bankovnipoplatky.com/male-banky-dotiraji-na-velke-pocet-klientum-jim-roste-rychleji-26750>

ČNB, *Základní ukazatele o sektorech finančního trhu* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-5] dostupné na:

http://www.cnb.cz/cnb/stat.arady_pkg.strom_drill?p_strid=BA&p_lang=CS

ČNB, *Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2013* [on-line]. 2014-06-27, [cit. 2014-12-1] dostupné na:

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2013_cz.pdf

ČNB, *Aktuální prognóza ČNB* [on-line]. 2015-02-05, [cit. 2015-02-15] dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, *Výroční a pololetní zprávy* [on-line]. 2014-04-28, [cit. 2015-01-04] dostupné na: <http://www.csob.cz/cz/csob/Vztahy-k-investorum/Stranky/Vyrocní-a-pololetní-zpravy.aspx>

ČESKÁ SPOŘITELNA, *Internetový osobní účet (iÚčet)* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-04] dostupné na:

http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open_product_161.xml

ČESKÁ SPOŘITELNA, *Kreditní karta Odměna* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22]. dostupné na:

http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open_product_117.xml

ČESKÁ SPOŘITELNA, *Výroční zpráva České spořitelny za rok 2013* [on-line]. 2014-04-28, [cit. 2015-01-04] dostupné na:

http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_pageLabel=advanced_search_subportal03&_nfpb=true&segment=oNas&basicSearchText=vyrocni+zpravy

EQUA BANK, *Výroční zprávy* [on-line]. 2011-2015, [cit. 2014-12-30] dostupné na:

<http://www.equabank.cz/files/doc/507-vyrocnizprava-2013-cz.pdf>

FINPARADA.CZ, *Banky* [on-line]. 2015, [cit. 2015-02-20] dostupné na:

<http://finparada.cz/Banky-Pojistovny-Sporitelny-Zalozny-Zakladni-Info.aspx?T=B>

FINPARADA.CZ, *Nízkonákladové banky hlásí nárůst klientů* [on-line]. 2014-09-11, [cit. 2015-01-20] dostupné na:

<http://www.finparada.cz/2257-Nizkonakladove-banky-hlasi-narust-klientu.aspx>

FIO BANKA, *Výroční zprávy* [on-line]. 2014-04-30, [cit. 2014-11-30] dostupné na:

<http://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/vyrocnizpravy>

FORBES.CZ, *Tohle jsou ty nejhezčí a nejinspirativnější kanceláře v Česku. Prohlédněte si je* [on-line]. 2015-02-12, [cit. 2015-02-24] dostupné na: www.forbes.cz/tohle-jsou-ty-nejhezci-a-nejinspirativnejsi-kancelare-v-cesku-prohlednete-si-je/

HELGI LIBRARY, *Czech Banking- Analysis of 3Q2014* [on-line]. 2015-01-12, [cit. 2015-02-22] dostupné na: <http://www.helgilibrary.com/reports/index/czech-banking-analysis-of-3q2014-jan-2015-helgi-analytics>

INVESTUJEME.CZ, *Banky v roce 2020 podle Čechů: žádní roboti, ale jednodušší služby* [on-line]. 2014-12-17, [cit. 2015-02-19] dostupné na: <http://www.investujeme.cz/banky-v-roce-2020-podle-cechu-zadni-roboti-ale-jednodussi-sluzby/>

GE MONEY, *Moderní platební metody* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22] dostupné na: <https://www.gemoney.cz/lide/karty/moderni-placeni>

GE MONEY, *Karty* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22] dostupné na: <https://www.gemoney.cz/lide/karty>

GE MONEY, *Půjčky* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22] dostupné na: <https://www.gemoney.cz/lide/pujcky>

GE MONEY, *Výroční zprávy České spořitelny za rok 2013* [on-line]. 2014, [cit. 2015-01-04] dostupné na: <https://www.gemoney.cz/o-nas/vyrocnizpravy>

KOMERČNÍ BANKA, *Karta Business World* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22] dostupné na: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/karta-business-world.shtml>

KOMERČNÍ BANKA, *Optimální půjčka* [on-line]. 2015, [cit. 2015-01-22] dostupné na: <http://www.kb.cz/cs/lide/obcane/optimalni-pujcka.shtml>

KOMERČNÍ BANKA, *Výroční zprávy* [on-line]. 2014, [cit. 2015-01-04] dostupné na: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/vztahy-s-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocnizpravy.shtml>

MBANK, *O mBank* [on-line]. 2015, [cit. 2014-11-30] dostupné na: <http://www.mbank.cz/o-nas/o-bance/>

OSLO MANUAL 2005, *Shrnutí CSÚ* [on-line]. 2014, [cit. 2014-05-25] dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/6bcd94da947dd061c125753900415a80/\\$FILE/web_inovace_02_metodika_2014_04_24.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/6bcd94da947dd061c125753900415a80/$FILE/web_inovace_02_metodika_2014_04_24.pdf)

STRATEG.CZ, *Realizace strategie* [on-line]. 2014, [cit. 2014-05-20] dostupné na: http://strateg.cz/Realizace_strategie.html

TOP ZAMĚSTNAVATEL.CZ, *O projektu* [on-line]. 2015, [cit. 2015-02-27] dostupné na: <http://www.topzamestnavatele.cz/oprojektu/>

TOP ZAMĚSTNAVATEL.CZ, *Výsledky ročníku 2015* [on-line]. 2015, [cit. 2015-02-27]
dostupné na: <http://www.topzamestnavatele.cz/vysledky/>

ZUNO BANK, *Finanční výsledky* [on-line]. 2011-2015, [cit. 2014-12-30]. dostupné na:
<http://www.zuno.cz/o-nas/zuno/financni-vysledky/>

WIKIPEDIA, *Inovace* [on-line]. 2014, [cit. 2014-05-21] dostupné na:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Inovace>

<http://www.penize.cz>

Seznam grafů

Graf 1 Věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2013	50
Graf 2 Vývoj sektorové struktury úvěrového portfolia českého bankovního trhu v letech 2008 – 2014	55
Graf 3 Struktura finančního trhu ČR k 31.12.2013	59
Graf 4 Struktura bankovního sektoru.....	59
Graf 5 Vývoj počtu klientů velkých bank.....	60
Graf 6 Rozdělení bankovního trhu mezi malé a nízkonákladové banky	61
Graf 7 Vývoj počtu klientů (v tisících).....	64
Graf 8 Počet klientů v roce 2011, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami	65
Graf 9 Počet klientů v roce 2012, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami	65
Graf 10 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2012 oproti roku 2011	65
Graf 11 Počet klientů v roce 2013, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami	66
Graf 12 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2013 oproti roku 2012	66
Graf 13 Počet klientů v roce 2014, rozdělení klientů mezi nízkonákladovými bankami	66
Graf 14 Podíly jednotlivých bank na přírůstcích klientů vzniklých v roce 2014 oproti roku 2013	66
Graf 15 Vývoj počtu zaměstnanců Air Bank, Zuno Bank a EQUA bank	70
Graf 16 Top zaměstnavatele	71
Graf 17 Procento nesplácených pohledávek uvedených bank.....	72
Graf 18 Náklady na reklamu a marketing u nízkonákladových bank v letech 2011- 2013	79
Graf 19 Očekávané změny v přístupu bank do budoucna podle názoru Čechů	79
Graf 20 Budoucí způsoby užívání produktů banky	80
Graf 21 Novinky, vylepšené služby a uspořádání poboček.....	80
Graf 22 Počet poboček vybraných velkých a malých bank.....	82
Graf 23 Počet bankomatů vybraných velkých a malých bank.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 Představenstvo Air banky k 31. 12. 2013	43
Tabulka 2 Dozorčí rada Air banky k 31. 12. 2013	43
Tabulka 3 Vývoj a prognóza reálného HDP	47
Tabulka 4 Celkový stav obyvatelstva v ČR v letech 2000 - 2013	49
Tabulka 5 Hodnocení faktorů atraktivity trhu	57
Tabulka 6 Příležitosti a hrozby pro Air banku.....	58
Tabulka 7 Přehled a porovnání nabídky běžných účtů Air banky a velkých bank.....	74
Tabulka 8 Přehled a porovnání nabídky běžných účtů malých bank	75
Tabulka 9 Přehled a porovnání nabídky spořicíh účtů velkých bank	76
Tabulka 10 Přehled a porovnání nabídky spořicíh účtů malých bank	76
Tabulka 11 Přehled a porovnání nabídky půjček velkých bank	77
Tabulka 12 Přehled a porovnání nabídky půjček malých bank	77
Tabulka 13 Přehled a porovnání nabídky hypoték velkých bank.....	78
Tabulka 14 Přehled a porovnání nabídky hypoték malých bank.....	78
Tabulka 15 Pobočky a bankomaty vybraných bank v ČR.....	81
Tabulka 16 Hodnocení vnitřního potenciálu a konkurenční síly Air Bank	85
Tabulka 17 SWOT analýza.....	86
Tabulka 18 Hodnocení perspektivnosti Air Bank.....	88

Seznam obrázků

Obrázek 1 Charakteristika úrovní managementu.....	14
Obrázek 2 Kolo konkurenční strategie	22
Obrázek 3 Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	23
Obrázek 4 Strategická analýza.....	32
Obrázek 5 Analýza PESTLE	34
Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil	36
Obrázek 7 Matice atraktivity oboru	38
Obrázek 8 SWOT analýza	41
Obrázek 9 Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101 (k 1.1.)	50
Obrázek 10 Ukazatele podílů jednotlivých bank na českém trhu k 09.2014.....	67
Obrázek 11 Růst bankovních depozit za období 09.2013 - 09.2014	67
Obrázek 12 Růst bankovních půjček za období 09.2013 - 09.2014	68
Obrázek 13 Čtvrtletní vývoj čistého zisku za období 12. 2011 - 09. 2014.....	69
Obrázek 14 Nákladová efektivita (mln. Kč).....	69
Obrázek 15 Procento nedobytných pohledávek.....	72
Obrázek 16 Pracovní prostředí	83