

# **Projekt konkurenční strategie Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti**

Bc. Petra Kaňovská

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Kaňovská**  
Osobní číslo: **M16655**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt konkurenční strategie Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k tématu konkurenceschopnost a konkurenční strategie.

### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu konkurenceschopnosti pobočky banky.
- Navrhněte projekt konkurenční strategie pobočky Komerční banky a.s. Uherské Hradiště.
- Zhodnoťte navržený projekt z hlediska přínosů a aplikace do praxe pro pobočku Komerční banky a.s. Uherské Hradiště.

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAMFORD, Charles E. Strategy: sustainable advantage and performance. Mason, OH, Spojené státy: Cengage Learning, 2009, 432 s. ISBN 9781482254952.  
HOLMAN, Robert. Ekonomie. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011, 696 s. ISBN 8074000060.  
KLVÁČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK. Různé cesty ke konkurenceschopnosti. 5. vydání. Praha: Professional Publishing, 2008, 696 s. ISBN 9788086946849.  
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 9788024729510.  
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 232 s. ISBN 9788072612512.  
RICHARDSON, Gary L. Project Management Theory and Practice. Second edition. Boca Raton: Apple Academic Press, 2014, 670 s. ISBN 9781482254952.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

  
doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

*Božena Kvašňová*

*Kvašňová*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá především různými pohledy pojetí konkurence a konkurenceschopnosti na trhu a blíže je také specifikován trh bankovního odvětví.

Samotná práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část řeší literární rešerši a odborné pojetí tématu s přístupy ke konkurenci a konkurenceschopnosti od mnoha autorů.

Praktická část vychází z části teoretická a aplikuje její poznatky a detailně je zpracovává. Součástí analytické části je také projektové řešení konkurenceschopnosti Komerční banky v Uherském Hradišti. Samotný projekt je ukončen nákladovou analýzou, která je podložena výpočty a navrhuje nové optimální řešení pro pobočku Komerční banky v Uherském Hradišti

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýzy, Porterova analýza, analýza mikroprostředí, analýza makroprostředí.

## **ABSTRACT**

The thesis deals mainly with various views of the concept of competition and competition on the market and it is also specified the market of the banking sector.

The work itself is divided into two parts. The first theoretical part solves the literary research and the professional concept of the topic with approaches to competition and competitiveness from many authors.

The practical part is based on the theoretical part and applies its knowledge and elaborates it in detail. Part of the analytical part is also the project solution for competitiveness of Komerční banka in Uherské Hradiště. The project itself is completed by a cost analysis which is based on calculations and proposes a new optimal solution for the Komerční banka branch in Uherské Hradiště

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, Porter analysis, microenvironment analysis, macroeconomic analysis.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Josefu Kubíkovi CSc. za ochotu a odbornou pomoc při vedení mé diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I.....</b>	<b>13</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 KONKURENCE NA TRHU.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Dokonalá konkurence.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Nedokonalá konkurence.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Monopolistická konkurence.....	15
1.2.2 Oligopol.....	15
1.2.3 Monopol.....	17
<b>2 KONKURENCE A STRATEGIE.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Konkurence ve světě.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Strategie.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Vliv kultury na strategii.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Strategické řízení.....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Parciální strategie dle Ansofa.....	20
2.4.2 Parciální strategie dle Kotlera.....	21
<b>2.5 Konkurenční strategie v bankovníctví.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Základní přístupy k posuzování konkurenceschopnosti banky.....</b>	<b>23</b>
2.6.1 Balanced scorecard.....	23
2.6.2 Benchmarking.....	24
<b>2.7 Analýza mikroprostředí.....</b>	<b>25</b>
2.7.1 Podnik.....	25
2.7.2 Konkurence.....	25
2.7.3 Dodavatelé.....	25
2.7.4 Distribuční články a prostředníci.....	25
2.7.5 Zákazníci a spotřebitelé.....	26
2.7.6 Veřejnost.....	26
<b>2.8 Analýza makroprostředí.....</b>	<b>26</b>
2.8.1 Politické prostředí.....	26
2.8.2 Ekonomické prostředí.....	27

2.8.3	Sociální prostředí .....	27
2.8.4	Technologické prostředí .....	27
<b>2.9</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>28</b>
<b>2.10</b>	<b>PEST analýza .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>KONKURENCE DLE PORTERA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Konkurenční výhoda .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Pět sil .....</b>	<b>32</b>
3.2.1	Vyjednávací síla kupujících.....	33
3.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	33
3.2.3	Hrozba náhražek .....	33
3.2.4	Hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví .....	33
<b>3.3</b>	<b>Přístupy ke konkurenční strategii dle Portera.....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>35</b>
<b>II.</b>	<b>.....</b>	<b>36</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>SOCIÉTÉ GÉNÉRALE .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ POBOČKY KOMERČNÍ BANKY A.S.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1</b>	<b>Služby Komerční banky v roce 2015.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI BANK V UHERSKÉM HRADIŠTI .....</b>	<b>41</b>
7.1.1	Komerční banka a.s. v Uherském Hradišti .....	41
<b>7.2</b>	<b>Česká spořitelna .....</b>	<b>42</b>
Česká spořitelna umožňuje klientům: .....	.....	42
7.2.1	Česká spořitelna v Uherském Hradišti.....	42
<b>7.3</b>	<b>Československá obchodní banka v Uherském Hradišti .....</b>	<b>43</b>
7.3.1	Československá obchodní banka v Uherském Hradišti .....	44
<b>7.4</b>	<b>Raiffeisenbank bank .....</b>	<b>45</b>
7.4.1	Raiffeisenbank bank v Uherském Hradišti .....	45
<b>7.5</b>	<b>Moneta money bank .....</b>	<b>46</b>
7.5.1	Moneta money bank v Uherském Hradišti .....	46
<b>7.6</b>	<b>Fio banka .....</b>	<b>47</b>
7.6.1	Fio banka v Uherském Hradišti .....	48
<b>7.7</b>	<b>Air bank v Uherském Hradišti .....</b>	<b>48</b>
7.7.1	Air bank v Uherském Hradišti .....	49



<b>8</b>	<b>SHRUTÍ KONKURENCESCHOPNOSTI BANK V UHERSKÉM HRADIŠTI</b>	<b>50</b>
<b>8.1</b>	<b>Srovnání konkurenceschopnosti Komerční banky s ostatními bankami ve městě..</b>	<b>50</b>
<b>8.2</b>	<b>Aplikace SWOT analýzy na pobočku Komerční banky v Uherském Hradišti....</b>	<b>52</b>
<b>8.3</b>	<b>Aplikace Porterovy analýzy pěti konkurenčních na pobočku Komerční banky Uherské Hradiště .....</b>	<b>53</b>
<b>8.4</b>	<b>Analýza mikroprostředí Komerční banky Uherské Hradiště .....</b>	<b>56</b>
8.4.1	Podnik .....	56
8.4.2	Konkurence .....	56
8.4.3	Dodavatelé .....	57
8.4.4	Distribuční články a prostředníci .....	57
8.4.5	Zákazníci a spotřebitelé .....	57
8.4.6	Veřejnost .....	58
<b>8.5</b>	<b>Analýza makroprostředí Komerční banky Uherské Hradiště .....</b>	<b>58</b>
8.5.1	Politické prostředí .....	58
8.5.2	Ekonomické prostředí .....	58
8.5.3	Sociální prostředí .....	59
8.5.4	Technologické prostředí .....	59
<b>8.6</b>	<b>PEST analýza .....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>9.1</b>	<b>Vyhodnocení dotazníků .....</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>77</b>
<b>10.1</b>	<b>Cíle projektu.....</b>	<b>77</b>
<b>10.2</b>	<b>Procesní analýza.....</b>	<b>77</b>
<b>10.3</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>78</b>
<b>10.4</b>	<b>Časová analýza.....</b>	<b>80</b>
<b>10.5</b>	<b>Nákladová analýza.....</b>	<b>84</b>
<b>10.6</b>	<b>Riziková analýza .....</b>	<b>89</b>
<b>10.7</b>	<b>Přínosy realizace celého projektu.....</b>	<b>91</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>94</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE: .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE NOVĚ ZREKONSTRUOVANÉ POBOČKY</b>	
<b>KOMERČNÍ BANKY A.S. ....</b>	<b>102</b>
<b>PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK .....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Konkurence pochází z latinského concurrere, tedy „vést spolu“ a má několik významů. Vedle rivality to může být hospodářská soutěž nebo kompetice.

Konkurence je stará jako lidstvo samo. Od nepaměti si již drobní obchodníci na tržištích ve městech mezi sebou konkurovali a snažili se vytvořit přidanou hodnotu svého zboží, tak aby se navzájem odlišili a vytvořili konkurenční prostředí.

Současná literatura se konkurenci a zkoumáním trhu podrobně zabývá. Dnes už dovedeme s konkurencí efektivně pracovat pomocí strategických analýz a moderních tržních nástrojů

V této diplomové práci bude řešena problematika konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti.

Nejprve se seznámíme s problematikou konkurence a konkurenceschopnosti v obecném pojetí a v pojetí Michaela Portera.

Dále se zaměřím na problematiku konkurenceschopnosti v bankovním prostředí a budou řešeny jednotlivé oblasti konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti.

Pro co nejpřesnější zmapování problematiky konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti bude využito dotazníkového šetření.

V praktické části bude dotazník detailně vyhodnocen a analyzovány silné a slabé stránky pobočky, vyhodnocena rizika a navržena opatření, které povedou ke stabilitě a zvýšení konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce bude navrhnout taková strategická řešení, která zajistí pobočce Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti stabilní a pevnou pozici na bankovním trhu města Uherské Hradiště. V této práci budou také podrobně popsány kroky, které bude nutné podniknout k výše popsané stabilitě pobočky mezi konkurenčními bankami v Uherském Hradišti.

Samotná práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a projektovou část.

Pro řešení vlastního zpracování bylo použito dotazníkové šetření, v němž klienti banky odpovídali na stěžejní otázky týkající se konkurenceschopnosti pobočky.

Teoretická část se věnuje literárnímu zpracování oblasti konkurenceschopnosti podniku, seznámení s konkurenční výhodou a popisům strategickým analýz.

Analytická část se zaměřuje na současné postavení pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti. Charakterizuje současné postavení banky na trhu a popisuje vnitřní uspořádání a organizační strukturu banky.

Poslední fází je projektová část. V této části je použita metoda PERT/CPM, kde na základě zjištěných informací a vlastního zpracování a dotazníkového šetření budou stanoveny projektové cíle, které povedou především k upevnění pozice banky na trhu a ke zvýšení spokojenosti klientů Komerční banky v Uherském Hradišti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE NA TRHU

Co je konkurence? Tradiční pojetí spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více je firem na trhu. Toto chápání konkurence je však příliš statické a v konečném důsledku může vést k nesprávným hospodářským politikám. (Holman, 2011)

Konkurence není tržní proces – proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je trh konkurenční, i kdyby na něm byla třeba jen jediná firma. (Holman, 2011)

Jen otevřené trhy jsou zárukou ekonomické efektivity, protože na otevřených trzích efektivnější firmy v konkurenčním procesu vytlačují méně efektivní firmy. Trhy, které nejsou zcela otevřené, jsou strnulé a málo efektivní, protože neefektivní výrobci na nich dlouho přežívají. (Holman, 2011)

### 1.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady:

- Existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
- Produkce odvětví je homogenní.
- Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
- Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
- Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
- Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

## 1.2 Nedokonalá konkurence

Teorii nedokonalých trhů rozpracovali Angličanka Joan Robinsonová (Ekonomie nedokonalé konkurence, 1933) a Američan Edward H. Chamberlin (Teorie monopolistické konkurence, 1933).

Příčiny nedokonalosti trhu jsou

1. Dokonalá informovanost kupujících a prodávajících. Tato podmínka bývá splněna pouze na územně centralizovaných trzích, jako jsou například burzy. V případě trhů územně rozptýlených, jakou jsou například restaurační služby, cukrárny, benzínová čerpadla nebo autoservisy, nemívají kupující k dispozici všechny informace.
2. Nulové náklady na změnu dodavatele. Pokud kupující na burze pšenice, kteří dosud nakupovali u jiných dodavatelů, zjistí, že pan Svoboda prodává za nižší cenu, začnou kupovat od něho a tato změna dodavatele u nich není spojena s žádnými náklady.
3. Homogenní produkt. Pšenice pana Svobody musí být stejná jako pšenice u jiných pěstitelů. Pouze v tom případě se kupující rozhodují mezi dodavateli výlučně podle ceny a neberou v úvahu jiná hlediska – například kvalitu výrobku nebo pověst firmy.
4. Velký počet prodávajících. Na každého prodávajícího musí připadat jen velmi malá část statku. Jsou-li tyto čtyři podmínky splněny, je trh dokonalý. Nesplnění jediné z nich jej mění na trh nedokonalý. (Holman, 2011)

### 1.2.1 Monopolistická konkurence

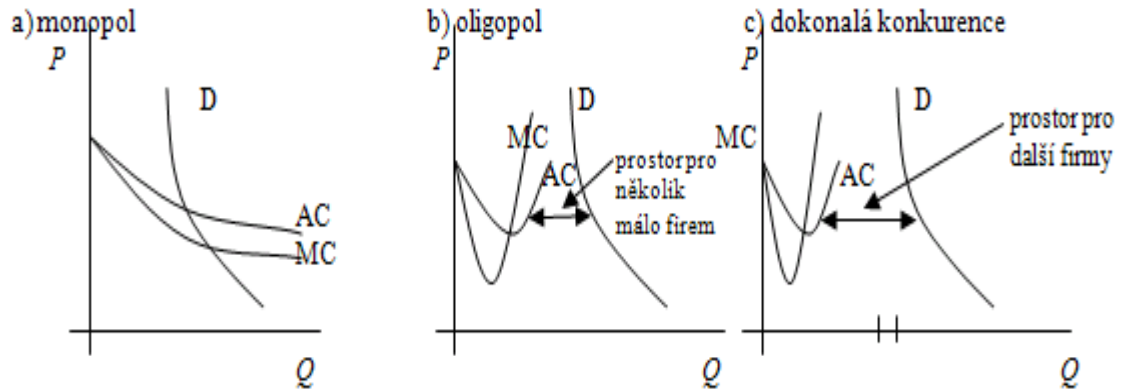
Nejběžnějším typem nedokonalého trhu je monopolistická konkurence. Jak takový trh vzniká? Jako jednou z příčin nedokonalého trhu jsme uvedli heterogenitu produktu. Homogenních trhů je málo, jsou to hlavně trh plodin nebo surovin (například trh pšenice nebo mědi). Důvodem je to, že výrobci se snaží odlišit od konkurence. (Holman, 2011)

### 1.2.2 Oligopol

Dalším typem konkurence, tak jak jej popisuje Holman (2011) je Oligopol.

Oligopol je trh, na kterém nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě působí jen několik firem. Optimální velikost firmy je značná (díky velkému podílu fixních nákladů) a zároveň tržní poptávka je (vzhledem k optimální velikosti firem) relativně malá. Tržní poptávka pak

umožňuje ziskovou existenci pouze několika málo firmám - a to v dlouhém období. Na rozdíl od monopolistické konkurence se na oligopolním trhu ani v dlouhém období nemusí prosazovat tendence k nulovému ekonomickému zisku. (Holman, 2011)



Obr. 1 Nákladové podmínky v nedokonalé konkurenci (Miras, © 2017)

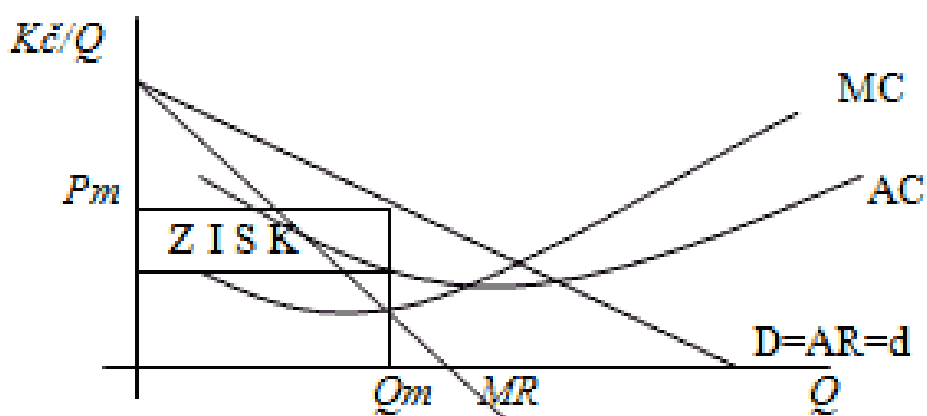


### 1.2.3 Monopol

Jedná se o stav, kdy na daném trhu existuje pouze jediný výrobce. To však samo o sobě nestačí, důležitou podmínkou je existence jediného prodávajícího. Pro vznik monopolu jsou důležité i další faktory, jako například: specifčnost produktu, neexistence blízkých substitutů a nemožnost vstupu konkurenčních firem do odvětví. Z uvedeného tedy vyplývá, že monopol má schopnost ovlivňovat tržní cenu.

V reálném prostředí, firma, která plně odpovídá teoretickému modelu monopolu, neexistuje. Je ale možné, aby se firma některými svými vlastnosti monopolu blížila. Monopol je zdrojem neefektivnosti z důvodů:

- Produkuje neefektivní objem produkce – ztráta mrtvé váhy
- Využívá své síly k neracionální alokaci zdrojů
- Nepodporuje zvyšování efektivity produkce (Jurečka, 2014)



Obr. 2 Rovnováha monopolu (Miras, © 2017)

## 2 KONKURENCE A STRATEGIE

### 2.1 Konkurence ve světě

Růst konkurenceschopnosti se již delší dobu projevuje na předních místech mezi cíli sledovanými národními vládami a nadnárodními seskupeními, pokud se mu nedostává rovnou místa prvního. V osmdesátých a devadesátých letech minulého století začaly vznikat ve Spojených státech četné analytické studie bijící na poplach proti ztrátě konkurenceschopnosti USA ve vztahu k Japonsku a volající popojetí opatření ve směru obnovy a posílení konkurenceschopnosti americké ekonomiky. (Klvačová, Malý a Mráček, 2008)

### 2.2 Strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. (Keřkovský, 2002)

### 2.3 Vliv kultury na strategii

Představuje-li organizační kultura na jedné straně „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19) a na straně druhé způsob, „jak se věci u nás (v organizaci) dělají... vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Dreman, 1992, str. 3), už ze samotného vymezení pojmu je patrné že organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci. V obou těchto fázích přitom hrají významnou roli. (Lukášová, 2010)

### 2.4 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategii, směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Řízení projektů je dnes stále důležitější téma diskuse, protože všechny organizace, ať už jsou malé nebo velké, se neustále podílejí na zavádění nového podnikatelského procesu, produktu, služby nebo jiné iniciativy. Když zkoumáme, jak organizátoři usilují o změny, vždy se jedná o organizaci týmu lidí s vybranými dovednostmi, které mají vykonávat práci. Řízení aktivit k dokončení této třídy úkolů je to, o čem se řídí projektové řízení. (Richardson, 2014)

Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu. Jednou z jeho úloh je činit závažná strategická rozhodnutí. Mezi nejdůležitější lze zařadit například:

- rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, na jakém území, jaký typ vlastnictví, jaká velikost firmy atd.)
- stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, objemu maloobchodního obratu, procenta meziročního růstu, např. obratu, image atd.)
- formulování a implementace strategie
- stanovení pozice marketingu ve firmě (priorita marketingového oddělení, stejné postavení marketingového oddělení, jako mají ostatní útvary firmy, atd.)
- určení úlohy dalších firemních funkcí
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury
- vytvoření motivačního systému
- rozhodnutí o alokaci zdrojů
- vytvoření strategických podnikatelských jednotek
- alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám;
- utvoření kontrolní funkce
- vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu

Všechna tato a další rozhodnutí vrcholového managementu mají vliv na marketingovou činnost firmy. (Jakubíková, 2008)

Níže budete seznámeni s hierarchií strategického plánování, tak jak ji popisuje Bamford (Bamford, 2009)



Obr. 3 Hierarchie strategického plánování (Bamford, 2009)

Vize a poslání pomáhají zodpovídat dvě základní otázky pro každou zaměstnaneckou organizaci.

Co se dnes očekává? Odpovědí je prohlášení o poslání, které charakterizuje, jak společnost v současné době soutěží na trhu.

Proč já a moje spolupracovníci jednáji tímto způsobem? Odpovědí je vize.

Vize je to, co chceme, aby se společnost do budoucna stala.

Efektivní prvky vize zahrnují prognózu poskytující horizont událostí, spojují se s aktuálními schopnostmi, obsahuje základní hodnoty, které jsou zachyceny. Prvky jsou krátké a nezapomenutelné. (Bamford, 2009)

#### 2.4.1 Parciální strategie dle Ansofa

**Strategie proniknutí na trh** - tato strategie se označuje také jako strategie tržní penetrace. Spočívá v zesílení marketingových aktivit při zvýšení rozsahu tržního podílu na stávajícím trhu.

V praxi se může projevovat několika způsoby. Můžeme zvýšit užití výrobků u stávajících zákazníků, získat zákazníky konkurence (snížení ceny, intenzivnější akce na podporu prodeje, zlepšení parametrů výrobků) nebo získat nové zákazníky, kteří dosud výrobek nepoužívali (nové distribuční kanály). (Dashofer, © 2018)

**Strategie rozvoje trhu** - smyslem strategie je nalezení jednoho nebo více nových trhů pro naše stávající výrobky. Naplnit tuto strategii můžeme získáním dalších odbytových trhů rozšířením regionálního trhu, národního či mezinárodního nebo získáním nových trhů (tržních segmentů). Nové tržní segmenty můžeme získat speciálními modifikacemi výrobků pro nové cílové skupiny zákazníků. (Dashofer, © 2018)

**Strategie rozvoje výrobku** - Strategie je založena na vyvinutí nových výrobků pro naše stávající trhy. Novým výrobkem může být ve smyslu nové inovace zcela tržní novinka či vývoj další verze výrobku. (Dashofer, © 2018)

**Strategie diverzifikace** - Strategie spočívá v zaměření podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy. Rozlišují se následující formy diverzifikace. Horizontální diverzifikace vychází z rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, jež věcně s programem souvisejí. Můžeme využít stejné suroviny, příbuzné technologie, existující prodejní systémy či příbuzné dílčí trhy. Vertikální diverzifikace znamená prohloubení programu, např. výrobce

otevře i obchodní síť. Laterální (soustředná) diverzifikace představuje zcela nové výrobky i trhy a vzdálenější oblasti tradičních aktivit firmy.

Výše uvedené Ansofovy strategie lze sestavit do matice výrobek - trh, která může být prvotním podnětem pro hledání strategického zaměření podniku. (Technopolar, © 2018)

#### Ansofova matice výrobek-trh:

T

Výrobek \ Trh	stávající	nový
stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
nový	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Obr. 4 Ansofova matice výrobek – trh (Dashofer, ©2018)

#### 2.4.2 Parciální strategie dle Kotlera

**Strategie tržního vůdce** - strategie znamená udržet si svou tržní pozici, což vyžaduje rozšířit celkový trh či udržet si tržní podíl uvnitř konstantního trhu souběžně se zvýšením tržního podílu. Rozšířit celkový trh můžeme získáním nových skupin zákazníků nebo rozšířením nového použití výrobků. K udržení tržního podílu je třeba přijímat řadu opatření v

oblasti systematické inovace výrobků, důsledně prosazovat politiku propagace značky výrobku, aby byla posilována loajalita cílových skupin zákazníků. K udržení tržní pozice přispívá i aktivní obchodní politika týkající se vztahů mezi cenou a výkony. (Technopolar, © 2018)

**Strategie tržního souběžce** - využívá se s cílem udržení rovnováhy v branži. Podnik se přizpůsobuje největšímu podniku a tržnímu vůdci. Zejména se přizpůsobuje a následuje tržního vůdce v cenové oblasti. Souběžci se orientují na pečlivou segmentaci trhu a zaměřují se na rentabilitu, ne na tržní podíl. (Dashofer, ©2018)

**Strategie obsazování tržních výklenků** - tato strategie je využívána malými podniky, které se zaměřují na tu část trhu, kde je jen malá nebo žádná konkurence. Podniky se specializují na určité výrobky, určité technologie a na tom staví svou konkurenční výhodu. Hledají něco, čím by se výrazně marketingově odlišili od ostatních. (Dashofer, ©2018)

## 2.5 Konkurenční strategie v bankovníctví

Banky se dlouhá léta pohybovaly v relativně nekonkurenčním prostředí. Bankovní trh byl převahou poptávky, banky měly vlivem regulace poměrně malý prostor pro nové tržní příležitosti a vlastní cenovou politiku.

Vstup do bankovních sfér podléhal striktní regulaci a do určité míry banky chránil před další konkurencí. Poslední tři dekády minulého století přinesly výrazně deregulační a privatizační změny. Spolu s nástupem a využíváním informačních a komunikačních technologií otevřely tyto změny bankám prostor pro nové trhy a zvýšily konkurenci.

Světový bankovní trh se stává trhem globálním.

Je trhem s převahou nabídky, tedy trhem klientů. Sílicí konkurence mezi bankami, stírání rozdílů mezi jednotlivými typy finančních zprostředkovatelů a vytváření velkých finančních společností zesiluje význam dvou faktorů – cenové konkurence a důraz na tvorbu hodnoty pro klienty. (Kašparovská, 2006)

Oba tyto faktory výrazně spoluvytvářejí budoucí podobu světového finančního trhu. Protože cenová konkurence má své omezené hranice, soustřeďuje se pozornost bank do oblasti budování stabilních vztahů s klienty a tvorby hodnoty pro klienty. (Kašparovská, 2006)

## 2.6 Základní přístupy k posuzování konkurenceschopnosti banky

Měřit výkonnost a konkurenceschopnost banky znamená definovat způsob, kterým bude banka kvantifikovat pokrok při dosahování stanoveného cíle. Při měření konkurenceschopnosti banky je vhodné vytvořit hodnotící systém tak, aby obsahoval základní kritéria vnitrobankovního hodnocení, tržního hodnocení, hodnocení klientů. (Kašparovská, 2006)

### 2.6.1 Balanced scorecard

Je to přístup k měření výkonnosti banky, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční cíle a měřítka. Jde o provázaný systém stanovení cílů a měřítek v rámci jedné strategie.

Balanced scorecard řeší tyto základní oblasti:

1. **Oblast finanční** – v níž jsou definovány měřítka a cíle ekonomické výkonnosti firmy
2. **Oblast klientů** – firma identifikuje tržní segmenty, v nichž hodlá podnikat a konkurovat a stanovuje měřítka cílových zákazníků, například loajalita a míra uspokojení potřeb stávajících klientů, získání nových klientů atd. Klienti představují pro každou firmu zdroj obrátů a tak úsilí zaměřené na poznání a uspokojení potřeb klientů se v konečném důsledku promítá do finanční výkonnosti firmy. Stanovení systému hodnotových výhod pro cílové klienty je základem pro tvorbu měřítek v oblasti klientských segmentů.
3. **Oblast interních procesů** – cíle a měřítka v oblasti interních procesů jsou obvykle stanoveny až následně po cílech v klientské oblasti, neboť v řízení interních obchodně provozních procesů by se měly odrážet požadavky klientů.
4. **Oblast učení se a růstu** - jde o stanovení cílů a měřítek, které podporují učení a rozvoj firmy. Týká se především dvou oblastí, kterými jsou:
  - Oblast zaměstnanců
  - Oblast informačních systému

Uvedené oblasti jsou z krátkodobého hlediska někdy podceňovány, neboť například investice spojené se systematickým vzděláváním zaměstnanců banky mají často dlouhodobější návratnost. (Kašparovská, 2006)



Obr. 5 Strategie firmy (Vlastní cesta, © 2012)

### 2.6.2 Benchmarking

Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. (Magretta, 2013)

- **Externí Benchmarking** – předpokládá, že subjektem srovnávání je jiná organizace. Nemusí být bezpodmínečně nutné, aby touto organizací byla banka. Jaký typ subjektu bude zvolen pro srovnání, je závislé na tom, co je předmětem benchmarkingu a kdo je v dané oblasti špičkovou společností.
- **Interní Benchmarking** – může být využíván v rámci jedné bankovní společnosti mezi jejími organizačními jednotkami, například bankovními pobočkami či mezi dceřinými společnostmi bankovního holdingu. Zde jsou partnerem pro srovnání dílčí organizační složky společnosti. Tento způsob označujeme jako interní Benchmarking.
- **Finanční analýza**

Finanční analýza je typem poměrové analýzy. Jejím cílem je zhodnotit finanční hospodaření banky a využít zjištěné závěry pro budoucí finanční plánování.



Úkolem kolem finanční analýzy je globální posouzení finanční situace banky na základě údajů minulého vývoje. Datová základna pro finanční analýzu je tvořena především z údajů z finančního účetnictví. (Kašparovská, 2006)

## **2.7 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí tvoří síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Mezi jeho hlavní faktory patří podnik, konkurence, dodavatelé, distribuční firmy, zákazníci a spotřebitelé, veřejnost. (Sedláčková, 2006)

### **2.7.1 Podnik**

Firma je nucena se neustále zlepšovat a reagovat na požadavky zaměstnanců i vnitřní kultury společnosti. Patří sem vnitropodnikové vzdělávání, komunikace mezi celky aj. (Zamazalová, 2009)

### **2.7.2 Konkurence**

Konkurence výrazně ovlivňuje nabídku společnosti, kterou je třeba přizpůsobit cenovou politikou nebo marketingovou kampaní či výzkumem. V případě konkurenčního boje by firma neměla svou konkurenci poškodit. Společnost by měla poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Úkolem marketingových specialistů je dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám zákazníků. Musí také získat dlouhodobou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníka v porovnání s nabídkou konkurence. Každý podnik by si měl uvědomit svou pozici v odvětví ve srovnání s velikostí a postavením konkurence. Návod, jak v boji s konkurencí vyhrát neexistuje, šanci mají firmy, které hledají možnosti odlišnosti. Platí to i v oblasti obchodu, kde se mezi velkými řetězci především konkuruje cenou. Ukazuje se, že cena nemusí být jediným správným nástrojem v konkurenčním boji. (Kotler a Keller, 2007)

### **2.7.3 Dodavatelé**

Společnost musí klást důraz na správný výběr dodavatelů, ti totiž nepřímo a velmi silně ovlivňují výrobní i prodejní schopnosti společnosti.

### **2.7.4 Distribuční články a prostředníci**

Patří sem distribuční kanály finálních výrobků ale i reklamní společnosti, pojišťovny zajišťující finanční krytí či přeprava.

### 2.7.5 Zákazníci a spotřebitelé

Zákazník je klíčovým bodem veškerého podnikatelského snažení. Bez něho by existence firmy nebyla možná. S největší pravděpodobností nejdůležitější faktor proč vyrábět auto nebo výrobek, jenž nikdo nekoupí. Velký důraz je na zákazníky kladen především po druhé světové válce. Příkladem je Toyota production system a jiné produkční systémy, jenž kladou velký důraz nejen na specifikace výroby ale i specifikace přání zákazníka včetně cenových a technických odchylek. (Jakubíková, 2008)

### 2.7.6 Veřejnost

Je to jakákoli skupina, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů nebo na ně mít vliv. Jedná se například o finanční instituce, které umožňují podniku získávat finanční prostředky. Dále jsou to média (noviny, časopisy, televizní a rozhlasové stanice), vládní instituce (marketingoví specialisté se často musí radit s právníky ohledně bezpečnosti produktu a pravdivosti reklam), občanské iniciativy (ekologické skupiny, menšiny a další zájmové skupiny), místní komunita a občané, širší veřejnost (společnost musí znát názor široké veřejnosti na produkty) a zaměstnanci (patří sem dělníci, manažeři, brigádníci). (Kotler a Keller, 2007)

## 2.8 Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku a obsahuje faktory, které jsou ve své podstatě mimo dosah podnikové kontroly a lze je více či méně předvídat např. podle historického vývoje nebo vývoje na poli mezinárodní politiky apod. Podnik tyto faktory nemůže nijak ovlivnit, ale musí je dokonale monitorovat, aby na případné změny mohl včas zareagovat a získat tak konkurenční výhodu nebo třeba dál pokračovat ve své činnosti. (Kotler, 2007)

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. (Blažková, 2007)

### 2.8.1 Politické prostředí

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nej-různějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přiroze-

ně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání).

### **2.8.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

### **2.8.3 Sociální prostředí**

Sociální prostředí je asi tou nejexaktnější a nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Téměř celou ji totiž najdete připravenou na zlatém podnosu od národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, oblast Influencerů a Opinion makerů, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (rozuměj úrovně korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.).

### **2.8.4 Technologické prostředí**

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (anglicky Intellectual Property), z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako provádě-

cí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod. (Businessvize, © 2011)

## 2.9 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. SWOT je zkratka z anglického originálu. (Grasseová, 2011)

**S = Strengths (Silné stránky)**

**W = Weaknesses (Slabé stránky)**

**O = Opportunities (Příležitosti)**

**T = Threats (Hrozby)**

SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).

Ve vnitřním prostředí jsou identifikovány silné a slabé stránky, které jsou vymezeny vnitřními faktory efektivnosti organizace ve všech významných oblastech. Vnější prostředí jsou oblasti, které organizace sama nemůže ovlivnit – existují nezávisle na organizaci a jejím působení a působí tedy z prostředí mimo organizaci. Ve vnějším prostředí identifikujeme příležitosti a hrozby ve všech významných oblastech, které v organizaci působí.

**P – politické**

**E – ekonomické**

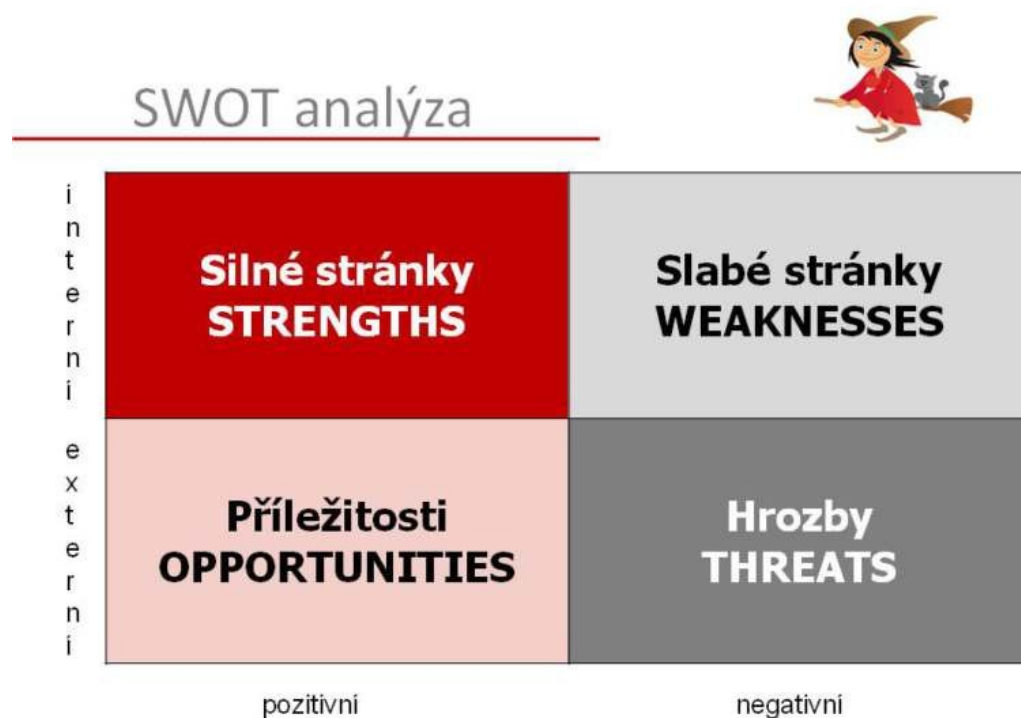
**S – sociální**

**T – technologické**

**L – legislativní**

**E – ekologické**

Analýzu příležitostí a hrozeb lze tedy realizovat s využitím PESTLE analýzy. Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí a hrozbou. Analýza SWOT má smysl pouze v případě, že se z ní získané výsledky budou dále využívat, a to v podobě navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)



Obr. 6 SWOT analýza (Magdalena Čevelová, © 2018)

## 2.10 PEST analýza

PEST analýza zahrnuje politické (politicko-právní), ekonomické, sociální (sociokulturní) a technologické faktory. Tato analýza může být také rozšířena o faktory legislativní a ekologické. Poté mluvíme o PESTEL analýze.

PEST analýza je součástí strategického managementu společnosti. Tuto analýzu firma provádí v případě, kdy se rozmýšlí nad svým dlouhodobým strategickým plánem, anebo se rozhoduje nad realizací určitého velkého projektu (např. vybudování nové továrny, vstup na nový trh aj.).

PEST analýza bývá velmi obsáhlá, protože zahrnuje analýzu politických faktorů (P), analýzu ekonomických faktorů (E), analýzu sociálních faktorů (S) a analýzu technologických faktorů (T). U těchto faktorů je důležité v první řadě nastavit jejich důležitost.

Poté je třeba stanovit, do jaké hloubky se budou zkoumat. Následně už dojde k samotné analýze jednotlivých složek, které se vztahují k vnějšímu prostředí společnosti.

PEST analýza se snaží najít odpovědi na tyto otázky:

- *Které z faktorů (politických, ekonomických, sociálních a technologických) mají vliv na firmu?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro firmu nejdůležitější?*

Cílem PEST analýzy je identifikace faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují.

- **Politické faktory**

Mezi politické faktory řadíme politickou stabilitu, legislativu regulující podnikání, ochranu spotřebitele, daňovou politiku, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod nebo předpisy Evropské unie.

V rámci PEST analýzy se provádí analýza výše uvedených politických faktorů.

- **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům patří ekonomický růst, HDP, státní výdaje, monetární politika, měnové kurzy, nezaměstnanost či inflace.

V rámci PEST analýzy se provádí analýza výše uvedených ekonomických faktorů.

- **Sociální faktory**

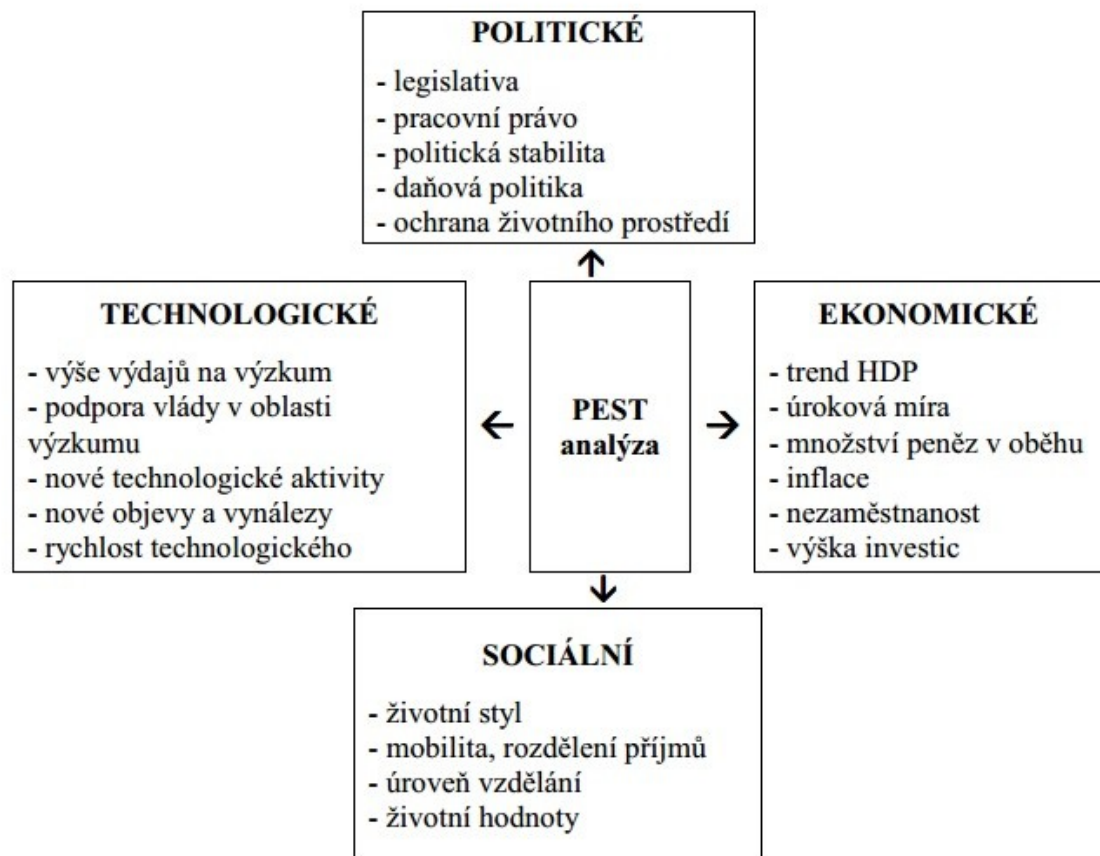
K sociálním neboli sociokulturním faktorů se vztahují například spotřební zvyky kupujících, rozdělení příjmů, demografické faktory, změny životního stylu, chování žen a mužů nebo vzdělání.

V rámci PEST analýzy se provádí analýza výše uvedených sociálních faktorů.

- **Technologické faktory**

Nakonec k technologickým faktorům řadíme státní výdaje na výzkum, nové objevy, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie nebo patenty.

V rámci PEST analýzy se provádí analýza výše uvedených technologických faktorů. (Marke, © 2015)



Obr. 7 PEST analýza vlivů prostředí (Marke, © 2015)

### 3 KONKURENCE DLE PORTERA

Porter říká (Magretta, 2012), že strategie objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné výkonnosti. Tato definice je zdánlivě prostá, a to částečně proto, že její slova jsou tak běžná a důvěrně známá, že se jen zřídka kdy zarazíme, abychom se zamysleli nad tím, co znamenají.

Většinu manažerů dělá konkurence starosti, vědí, že je všude přítomná. Mají nepříjemný pocit, že jim dýchá za krk. Je jim jasné, že mají - li přežít, musí se jí zabývat. A pokud mají prosperovat, musí nalézt svou „konkurenční výhodu“. (Magretta, 2012)

#### 3.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda, způsobuje to, že určitá činnost firmy se v porovnání s ostatními konkurenty v odvětví realizuje buď levněji, nebo lépe. A to ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka. Má-li firma skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, může si určovat vyšší ceny, popř. dělat obojí. (Bartes, 2011)

Pokud naopak firma dosahuje nižšího zisku než její soupeři, nutně bude mít nižší ceny nebo bude mít vyšší relativní náklady, popř. obojí. Tento základní ekonomický vztah mezi relativní cenou a relativními náklady je klíčem k porozumění tomu, jak si firmy vytvářejí konkurenční výhodu. (Magretta, 2012)

#### 3.2 Pět sil

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Nejde v ní o získání konkrétního prodeje. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.

Konkurenční jednání s cílem dosáhnout zisku je složitější. Je to zápas, do nějž bývá zapojena celá řada aktérů, nejen přímých soupeřů, zápas, v němž jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena.

Těchto pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví – určuje strukturu odvětví, což je velice důležitá myšlenka, která možná vypadá akademicky, avšak má velice praktické důsledky a uplatnění. Názorně ji vyjadřuje obrázek. (Magretta, 2012)



Porterova analýza slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. (Hanzelková, 2009)

### **3.2.1 Vyjednávací síla kupujících**

Pokud bude vyjednávací síla kupujících velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů. Mohou také požadovat, abyste do výrobku či služby vložili více hodnoty. Ziskovost odvětví bude v každém případě nižší, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. (Magretta, 2012)

### **3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Je-li vyjednávací síla vašich dodavatelů velká, využijí ji k tomu, aby si účtovali vyšší ceny nebo aby naléhali na získání výhodnějších podmínek. Ziskovost odvětví bude tak jako tak nižší, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty. (Magretta, 2012)

### **3.2.3 Hrozba náhražek**

Substituty - výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jak produkt odvětví – brání zvyšování ziskovosti odvětví.

Substituty vytvářejí cenový strop – stanovují úroveň cen, kterou zavedení producenti mohou udržet, aniž by došlo k narušení poklesu prodejů. (Magretta, 2012)

### **3.2.4 Hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví**

Před potencionálními nově příchozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu, je odvětví chráněno bariérami vstupu. Hrozba nově vstupujících dusí ziskovost odvětví ve dvou směrech. Působí na zmrazení cen, protože vyšší ceny v odvětví by jen učinily vstup do odvětví pro potencionální nové aktéry přitažlivější. (Magretta, 2012)



Obr. 8 Porterův model konkurenčních sil (Vlastní cesta, © 2012)

### 3.3 Přístupy ke konkurenční strategii dle Portera

**Strategie nízkých nákladů** - Strategie je také někdy označována jako strategie boje. Cílem strategie je snížení jednotkových nákladů pod úroveň významných konkurentů za pomoci využití kvalifikace pracovníků a inovačních postupů v technologii, které umožní růst produktivity práce, jež příznivě ovlivňuje náklady a cenu. (Techportal, © 2018)

**Strategie diferenciacce** - Strategie diferenciacce spočívá v pružné reakci na různé požadavky odběratelů. Hledají se opatření, která by zvýšila užitečnost výrobků na základě silné orientace odběratelů na kvalitu, vysoké efektivity marketingu, nejvyšší jakosti výrobku, vysokého image výrobku, orientace na inovace a neustálého vyhodnocování vlastních možností vyhovět potřebám odběratelů. (Techportal, © 2018)

**Koncentrace na tržní výklenek** - Podnik se důsledně specializuje na určitou část trhu a specifické požadavky určité cílové skupiny zákazníků.

Buduje si tak konkurenční výhodu oproti firmě, která se snaží plošně pokrýt celý trh. Jestliže si chce podnik uhájit svou pozici vůči konkurenčním firmám, doporučuje se vybrat si vhodnou konkurenční strategii, v opačném případě není schopen zajistit si optimální rentabilitu vloženého kapitálu. (Techportal, © 2018)

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Schopnost stát se konkurenceschopným je základem úspěšného podnikání. Konkurenceschopný podnik dosahuje požadované výkonnosti a zisku, má spokojené zaměstnance i zákazníky.

Konkurenceschopnost vytváří podniku optimální postavení v tržním prostředí, v tuzemsku i v zahraničí a umožňuje zvýšit svoji image na trhu a vnímání široké veřejnosti.

Každý podnik by měl znát svou konkurenci a přizpůsobit se jejím požadavkům a vlivům tržního prostředí v daném odvětví.

V teoretické části byly shrnuty nejčastěji používané typy a přístupy ke konkurenční strategii a stejně tak postavení firem v konkurenčním prostředí za pomoci strategických analýz.

Cílem každé firmy by mělo být zachovat si zdravou míru konkurenceschopnosti, neustále ji aktualizovat a zvyšovat v závislosti na změnách v tržním prostředí.

Jen tak můžeme dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními firmami a dosahovat tak požadovaných výsledků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Societe Generale je jednou z předních skupin finančních služeb v Evropě. Na základě diverzifikovaného a integrovaného bankovního modelu Skupina kombinuje finanční pevnost a strategii udržitelného růstu. Naším cílem je být vedoucí bankou zaměřenou na vztahy, referencí na svých trzích, v blízkosti svých klientů a vybraných pro kvalitu a odhodlání svých týmů. (Société Générale , © 2018)

Hodnoty ve službách našich zákazníků

- uspokojování potřeb našich zákazníků jako důvěryhodných partnerů

V měnícím se světě podporujeme všechny naše klienty při demonstraci skutečného týmového ducha. Zodpovědným a důvěřivým partnerem poskytujeme pozornost, agilitu a komplementární povahu našich odborných znalostí.

- předvídaní využití budoucnosti

Snažíme se o neustálé zlepšování přístupu zákazníků využíváním technických inovací a spoluprací k přizpůsobení našich řešení a postupů využívání budoucnosti. V souladu s naším podnikatelským espretem měníme naše způsoby práce podporou sdílení, experimentování a myšlení mimo box. Učíme se z úspěchů a selhání.

- přispění k rozvoji ekonomik

Naše odpovědnost a firemní etika spočívají v uspokojování různých potřeb našich zákazníků při ochraně dlouhodobých zájmů všech našich zúčastněných stran.

- příspěvek k úspěchu našich klientů

Naši zaměstnanci jsou plně odhodláni přispívat k úspěchu našich klientů. Podporujeme zapojení a profesionální úspěch pro všechny. Podporujeme vztahy založené na důvěře a vzájemném respektu, a to jak uvnitř banky, tak mimo ni. Náš závazek vychází z neustálé spokojenosti našich klientů s našimi dovednostmi a zkušenostmi. (Société Générale , © 2018)

## 6 PŘEDSTAVENÍ POBOČKY KOMERČNÍ BANKY A.S.

Firma: Komerční banka a.s.

Sídlo: Praha 1, Na Příkopě 33, 114 07

IČO: 45317054, zapsaná do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1360 (dále také „KB“ nebo „Banka“)

je mateřskou společností Skupiny KB (dále také „Skupina“) a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale.

- patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy
- je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví
- je dostupná prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě
- Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby:
- penzijní připojištění
- stavební spoření
- faktoring
- spotřebitelské úvěry
- pojištění

Všechny služby jsou dostupné díky husté síti poboček KB, vlastní distribuční sítě a díky moderním on-line službám, jako je přímé bankovníctví.

Obsluha korporátní klientely Komerční banky je rozdělena do dvou segmentů, parametrem je obvykle roční obrat (tržby) klienta a škála produktů, které využívá. Společnosti s obratem od 60 do 1 500 mil. Kč jsou obsluhovány zpravidla na obchodních centrech segmentu Corporate.

Klienti s vyšším obratem jsou obsluhováni většinou divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a v Bratislavě. (Komerční banka, © 2018)

## 6.1 Služby Komerční banky v roce 2015

- 1,6 milionu klientů
- na 399 pobočkách
- prostřednictvím 772 bankomatů

Více než 80 % klientů využívaly alespoň jeden kanál přímého bankovníctví, jako je internet, telefonní anebo mobilní bankovníctví.

V rámci pobočkové sítě Komerční banka provozovala

- 10 korporátních divizí pro střední podniky a municipality
- 4 divize pro velké podniky

Prostřednictvím pobočky zaměřené na obsluhu korporátních klientů působí KB rovněž ve Slovenské republice.

Modrá pyramida obsluhovala 519 tisíc zákazníků.

Penzijní připojištění u KB Penzijní společnosti využívalo 545 tisíc občanů.

Služeb společnosti spotřebitelského financování ESSOX využívalo 219 tisíc aktivních klientů.

Průměrný počet zaměstnanců Skupiny KB v roce 2015 činil 8 421. (Komerční banka, © 2018)

### Organizační struktura pobočky Komerční banky Uherské Hradiště

V následujících řádcích budete seznámeni s organizační strukturou pobočky Komerční banky Uherské Hradiště.

V čele pobočky je ředitel. V současné době je ředitelem pan Jiří Píšťek, který vede banku od roku 2013.

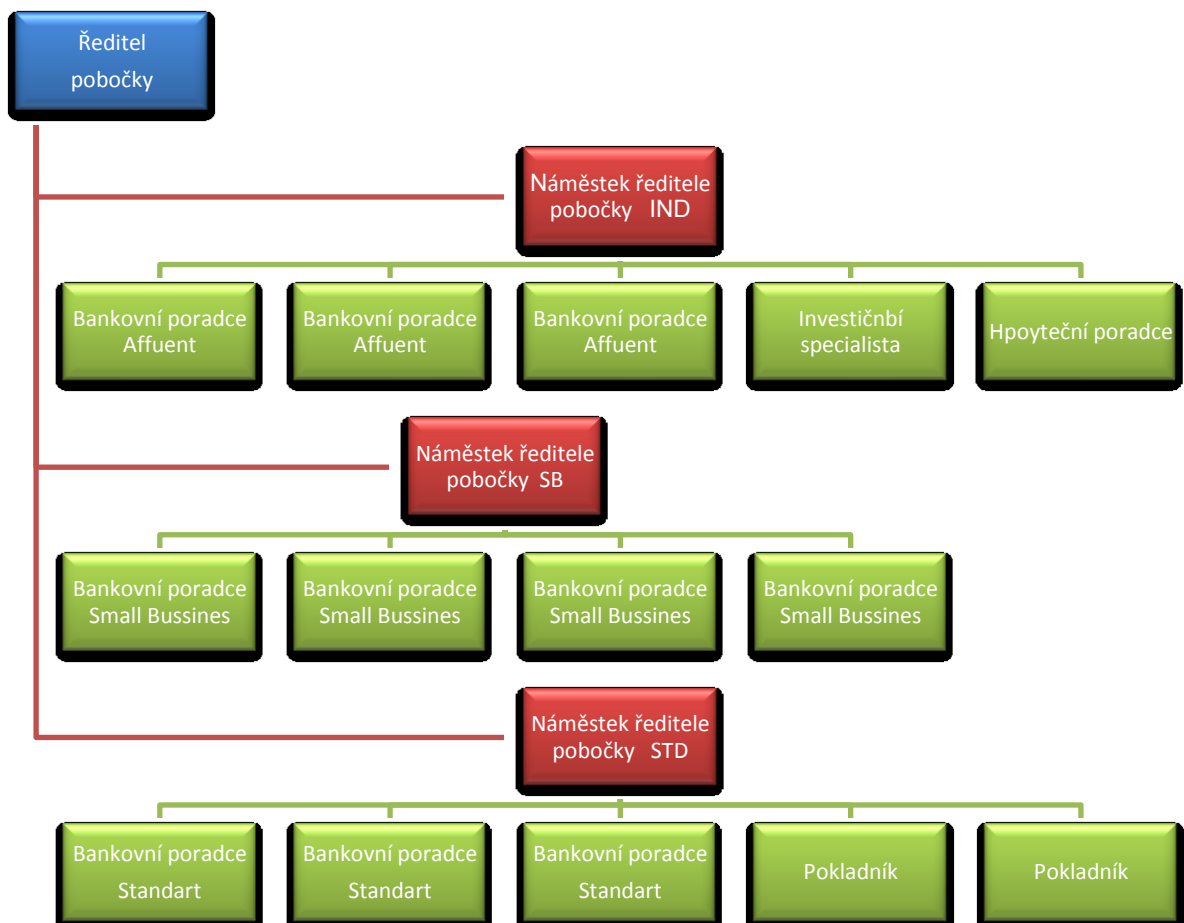
Mezi jeho přímě podřízené patří segmentové náměstkyně pobočky. Každá z náměstekyň má na starosti vlastní svěřený úsek, za který plně zodpovídají.

Segmentová náměstkyně Individual (IND) je Ing. Ivana Kovářová Švajdová. Ing Kovářová má na starosti segment občanů, kteří mají příjmy od 30 000 Kč výše, mají další významný obchod, např. úložka depozit vyšší než 300 000 Kč nebo hypoteční úvěr.

Segmentová náměstkyně Small Bussines (SB) je Petra Kryštofová. Paní Kryštofová plně zodpovídá za segment Small Bussines a veškerou agendu spojenou s klienty podnikateli na pobočce. Paní Kryštofová je zároveň statutárním zástupcem ředitele pobočky a v jeho nepřítomnosti ho zastupuje a přebírá jeho pravomoc mimo pravomoc personální.

Poslední segmentovou náměstkyní je paní Kamila Veselá, která zaštiťuje segment Standart (STD).

Paní Veselá má na starosti klienty segmentu Standart s příjmy do 30 000 Kč, kteří nevlastní jiné další obchody mimo spotřebitelské úvěry a drobné úložky depozit do částky 300 000 Kč v součtu na všech produktech.



Obr. 9 Organizační struktura pobočky (vlastní zpracování)



## 7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI BANK V UHERSKÉM HRADIŠTI

Český bankovní trh k 1. 3. 2018 nabízí 46 akciových společností, které mají statut banky a udělenou bankovní licenci Českou národní bankou. Většina bank má významnou zahraniční majetkovou účast a ani Komerční banka není výjimkou. Mateřská společnost je Societe Generale se sídlem v Paříži.

Pokud budeme řešit problematiku konkurenceschopnosti na úrovni města Uherské Hradiště, dostáváme se na menší lokální trh, který nabízí poměrně dynamické konkurenční prostředí.

### 7.1.1 Komerční banka a.s. v Uherském Hradišti

Komerční banka a.s. má jako jediná banka v Uherském Hradišti 2 pobočky.

První z poboček na adrese Svatováclavská 450, Uherské Hradiště zde zaujímá své místo již od 80. let 20. století. V té době byla banka vnímána především jako banka podnikatelů a její hlavní funkcí byla pokladní služba a zřizování osobních a podnikatelských účtů a v neposlední řadě také poskytování úvěrů. Nyní má pobočka 25 zaměstnanců včetně administrativních pracovníků.

Banka nabízí klientům bezbariérový přístup a možnost parkování ve dvoře banky s cca deseti místy, což je klienty často kritizováno.

Budova za uplynulých 30 let nijak zvlášť nezměnila svůj vzhled, a to ani v interiéru, pokud pomineme drobné úpravy, které byly způsobeny zvyšujícími se bezpečnostními opatřeními v bance.

Druhou pobočku Komerční banky najdeme v Uherském Hradišti na rohu Masarykova náměstí. Jde o pobočku o mnoho menší, která v současné době zaměstnává 7 pracovníků, včetně pokladní. Pobočka byla otevřena v roce 1993. Nyní má bezbariérový přístup a výhodnou polohu. Slouží především klientům ze segmentu Standart a Individulas, kteří zde chodí řešit převážně servisní požadavky a využívají pokladní služby.

Pro svůj bezbariérový přístup a výhodnou polohu ve středu města si pobočka získala velkou oblibu a denně ji navštíví cca 250 klientů. Klienty je však negativně vnímána nedostupnost parkoviště u pobočky.

## 7.2 Česká spořitelna

Česká spořitelna, a. s., se sídlem Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00, IČ: 45244782, je členem koncernu Erste Group. Mateřskou společností koncernu Erste Group je Erste Group Bank AG, se sídlem Am Belveder 1, 1100 Vídeň, číslo registrace společnosti FN 33209m.

Česká spořitelna je banka s nejdelší tradicí na českém trhu. Své služby poskytuje jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím. Financuje však i velké korporace a poskytujeme služby v oblasti finančních trhů. Mnohé z produktů a služeb jsou jedničkami na českém trhu. Od roku 2000 je součástí silné střeoevropské Skupiny Erste.

Česká spořitelna, a.s. je také řídicí osobou koncernu Finanční skupina České spořitelny.

Česká spořitelna umožňuje klientům:

**Objednání na pobočku** - na některé naše pobočky se objednáte online. Zkrátíte si tak čas strávený na pobočce.

**Banka bez bariér** - ve všech našich pobočkách mohou lidé, kteří se prokáží průkazem OZP, využít přednostního obslužení nebo výběrů hotovosti na pokladně bez poplatku.

**Výběry v zahraničí** - Držitele debetních a kreditních karet mají zvýhodněný poplatek za výběry z bankomatů skupiny Erste Bank v zahraničí. (Česká spořitelna, © 2018)

### 7.2.1 Česká spořitelna v Uherském Hradišti

Pobočka České spořitelny v Uherském Hradišti má svoji tradici již od začátku 90. let. Najdeme ji na adrese Dvořákova 1210, Uherské Hradiště 686 01. Pobočka banky je umístěna hned vedle pobočky ČSOB. Poloha banky je velmi výhodná, banka je blízko centra města a nedaleko je umístěno parkoviště, které mohou klienti banky využít. Banka má také bezbariérový přístup a zajišťuje obsluhu klientů ze všech segmentů.

Pobočka klientům nabízí:

- Pokladní služby
- Bankomat v budově
- Platbomat v pobočce
- Směnárna
- Bezbariérový přístup

### 7.3 Československá obchodní banka v Uherském Hradišti

ČSOB je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. Jediným vlastníkem společnosti KBC Bank je KBC Group NV. Obě společnosti sídlí v Bruselu v Belgii.

Československá obchodní banka, a. s. (ČSOB), působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem (od roku 2007 jediným) se stala belgická KBC Bank, která je 100% dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla transformována do samostatné právnické osoby k 1. lednu 2008. Od 1. ledna 2013 uspořádala KBC Group své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika (zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC v České republice) a Mezinárodní trhy.

Do produktového portfolia skupiny ČSOB (divize Česká republika) kromě standardních bankovních služeb patří:

- financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,
- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (leasing a factoring),
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

Skupina ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem nebo v korporátním financování. Skupina ČSOB pečlivě naslouchá potřebám svých klientů a nabízí jim nikoliv produkty, ale nejvhodnější řešení. (Československá obchodní banka, © 2018)

### 7.3.1 Československá obchodní banka v Uherském Hradišti

Pobočka ČSOB sídlí v Uherském Hradišti od roku 1992. Dnes najdeme pobočku na adrese Všebrdova 487, 686 01. Bankovní prostory se nacházejí ve třech podlažích, pobočka má bezbariérový přístup a výtah.

Pobočka má výhodnou polohu. Je rohovou budovou a je k ní poměrně komfortní přístup z frekventovaných částí města. V její těsné blízkosti jsou dostupné parkoviště a zároveň je v těsné blízkosti Palackého náměstí, kde je soustředěna obchodní zóna.



Obr. 10 Pobočka ČSOB v Uherském Hradišti (Mapy, © 2018)

Služby pobočky:

- Vkladový bankomat
- Wi-Fi
- Bezbariérový přístup
- Samoobslužný terminál
- Příjem vkladů v zajištěných obalech
- Bezpečnostní schránky

Prémiovým klientům je umožněno jednání v samostatných kancelářích, kde je příjemná diskretní zóna.

## 7.4 Raiffeisenbank bank

Raiffeisenbank nabízí široké spektrum bankovních služeb soukromé i firemní klientele. Na českém trhu působí již od roku 1993. Klienty obsluhuje v síti 130 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních, firemních a podnikatelských poradců. Podle celkových aktiv je pátou největší bankou na českém trhu.

Banka se zaměřuje především na náročnější klientelu, která má zájem o vysokou kvalitu služeb, aktivní správu svých financí a profesionální poradenství.

Nabídku kvalitních služeb Raiffeisenbank potvrzuje celá řada získaných ocenění. Z již osmého ročníku cen Hospodářských novin s názvem Nejlepší banka 2016 si Raiffeisenbank odnesla hned dvě nejvyšší ocenění. Podařilo se jí nejen zvítězit v hlavní kategorii soutěže – a stát se tak Nejlepší bankou roku – ale zároveň i obhájit titul Klientsky nejpřívetivější banka roku. Raiffeisenbank uspěla v konkurenci dalších osmnácti bank. O jejím vítězství rozhodly jak hospodářské ukazatele, které svědčí o stabilitě, zdraví a síle banky, tak i celkový přístup v oblasti péče o klienty. (Raiffeisenbank, © 2018)

### 7.4.1 Raiffeisenbank bank v Uherském Hradišti

Pobočka Raiffeisenbank v Uherském Hradišti byla otevřena teprve nedávno, a to po celkové rekonstrukci Hradební ulice, kde je umístěna obchodní zóna s luxusní nabídkou zboží. V patrech budovy vznikly nové byty.

Umístění pobočky je z mého pohledu výhodné, díky vysoké koncentraci obchodních míst a bytové jednotky v její těsné blízkosti.

Na druhou stranu je potřeba zohlednit jakési boční umístění pobočky na adrese Obchodní 15080, 686 01, mimo samotné centrum města. Parkování u pobočky je možné, ale místa jsou zde vyhrazena především pro majitele bytů nad pobočkou. Další vhodné parkoviště je vzdálené cca 5 min pěší chůze od pobočky a to před obchodním domem Billa.

Služby poskytované pobočkou:

- Bankomat
- Osobní finance
- Podnikatelé a malé firmy

Pobočka je bezbariérová pouze přízemní a nabízí nové příjemné prostředí, což klienti často oceňují.



Obr. 11 Pobočka Raiffeisenbank v Uherském Hradišti (Mapy, © 2016)

## 7.5 Moneta money bank

MONETA Money Bank je vedoucí českou bankou na trhu spotřebitelského financování a rozvíjející se bankou v segmentu malého a středního podnikání v České republice s pevnou pozicí v oblasti spotřebitelských úvěrů a růstem mimo jiné v oblasti úvěrů pro živnostníky.

Banka financuje i automobily, stroje a další techniku. MONETA Money Bank je dlouhodobě i jednou z největších společností obchodovaných na Burze cenných papírů Praha (BCPP), kam vstoupila v květnu 2016. Její akcie se veřejně obchodují pod názvem MONET. S jedním milionem klientů je MONETA Money Bank čtvrtým největším bankovním ústavem v České republice. Provozuje síť více než 200 obchodních míst a 640 bankomatů a zaměstnává přes 3 100 osob. (Moneta money bank, © 2018)

### 7.5.1 Moneta money bank v Uherském Hradišti

MONETA Money Bank v současné době sídlí v Uherském Hradišti na adrese Zelný trh 1514. Pobočka prošla v loňském roce rozsáhlou rekonstrukcí. V moderním prostředí, které působí velmi příjemně a vzdušně.

Pobočka je umístěna mimo samotné centrum města. Najdeme ji v koridoru, který spojuje obě Uhersko - Hradištská náměstí. Důvodem současného umístění pobočky, byla pravděpodobně strategická pozice v blízkosti parkovacích míst na Zelném trhu. Pobočce je umís-

těna v přízemí a je bezbariérová. V dalších nadzemních podlažích budovy jsou nově vybudované luxusní byty.

Pobočka nabízí:

- Pokladní služby
- Základní servis pro firmy a podnikatele
- Bankéř pro firmy a podnikatele
- Centrum firemního bankovníctví
- Hypoteční bankéř
- Bankomat

## 7.6 Fio banka

Fio banka, a.s. je českou bankou, která navazuje na úspěšnou historii Finanční skupiny Fio. Je ryze českým subjektem s českými majiteli a své služby poskytuje na více než sedmdesáti pobočkách po celé České republice. Nabízí širokou škálu produktů pro řešení osobních i firemních financí, které lze rozdělit na dvě hlavní oblasti:

- poskytování tradičních bankovních služeb,
- zprostředkování obchodů s cennými papíry.

Mezi typické bankovní služby patří například zřizování běžných, spořicích nebo termínovaných účtů, provádění platebního styku, vydávání platebních karet nebo poskytování úvěrů. Fio banka přitom zastává strategii nulových poplatků za standardní služby pro všechny bez podmínek a plně individuální přístup při úvěrování menších a středních podniků. Fio banka se stala Nejvstřícnější bankou roku 2015. Tento titul získala již popáté v řadě.

Dalším oborem činnosti jsou investice - Fio banka je největším českým obchodníkem s cennými papíry zaměřeným na drobnou klientelu. V obchodování s akciemi přes internet má jednoznačně dominantní postavení na českém trhu. Fio banka, a.s. je akcionářem a jedním z nejvýznamnějších členů Burzy cenných papírů Praha. Na burze RM-SYSTÉM zprostředkovává značnou část všech obchodů s akciemi. V popředí je rovněž svým podílem na trhu zprostředkování obchodů českých klientů na amerických akciových trzích nebo v Německu.

Fio banka vlastní společnost RM-SYSTÉM, česká burza cenných papírů a.s. Na této burze se obchoduje s akciemi nejvýznamnějších českých i zahraničních společností. Společnost

RM-SYSTÉM vznikla v roce 1993 a 1. 12. 2008 se stala standardním burzovním trhem zaměřeným na drobné a střední investory. (Fio, © 2018)

### 7.6.1 Fio banka v Uherském Hradišti

Fio banku najdeme v Uherském Hradišti na adrese Havlíčkova 160, což je umístění v těsné blízkosti nefrekventovanějšího Masarykova náměstí. Pobočka je přízemní, nikoli však bezbariérová. Vstup do budovy omezuje několik schodů. Umístění pobočky se na první pohled jeví, jako velmi výhodné, nicméně celkovému dojmu z banky značně ubírá historický a opotřebovaný dojem, jak z budovy, tak celkově vnitřního prostředí banky. Banka v médiích vystupuje jako mladá, dynamická a konkurenceschopná v oblasti produktů a služeb, nicméně celková atmosféra v budově na Havlíčkově ulici není až tak příznivá.

Služby poskytované pobočkou jsou:

- Bankomat
- Pokladní služby
- Služby bankovních poradců pro občany

### 7.7 Air bank v Uherském Hradišti

Air Bank, člen skupiny PPF (jedné z největších investičních a finančních skupin ve střední a východní Evropě) a mezinárodní skupiny Home Credit Group, nabízí svoje služby zákazníkům od listopadu 2011. Jsme moderní bankou 21. století, s pobočkovou sítí a internetovým bankovníctvím nové generace.

Naše banka je pro všechny, kteří využívají běžné bankovníctví a chtějí mít banku, která se k nim bude chovat otevřeně, pravdivě a bude je považovat za zákazníky, ne za čísla. Banka je podle nás služba a jako taková by měla být srozumitelná, přehledná a přístupná.

Nechceme být jako ostatní banky, které vydělávají z vkladů na běžných účtech miliardy, zatímco jejich klienti z toho nemají ani korunu. Proto klientům, kteří náš účet opravdu využívají, úročíme peníze do 100 000 korun i na běžném účtu stejně výhodnou sazbou jako na účtu spořicí. A nabízíme půjčku, která vás za včasné splácení odmění odpuštěním několika splátek.

Naším klientům nasloucháme a měníme se podle toho, co opravdu potřebují. Přesvědčte se, že jsme nejlepší volbou pro všechny, kteří využívají běžné bankovníctví. (Air bank, © 2018)



### 7.7.1 Air bank v Uherském Hradišti

Air bank je nemladší bankou, která sídlí v Uherském Hradišti. Od roku 2016 Air bank otevřela novou pobočku včetně bankomatu na Masarykově náměstí v Uherském Hradišti. Co se týká lokalizace bank ve městě, má Air bank suveréne nejlepší polohu. Banka sídlí na adrese Masarykovo náměstí 38, 686 01 Uherské Hradiště, tedy v samotném centru města, zároveň na samém rohu Prostřední ulice, která spojuje obě velké náměstí města a tím je velmi frekventovaná.

Banka je přízemní a bezbariérová, zároveň má moderní venkovní vzhled i interiér.



Obr. 12 Pobočka Air bank v Uherském Hradišti (Mapy, © 2018)

Služby pobočky:

- Bankomat
- Bankovní poradce
- Wifi
- Bezbariérový přístup

## 8 SHRUTÍ KONKURENCESCHOPNOSTI BANK V UHERSKÉM HRADIŠTI

Z detailního představení zastoupených poboček bank v Uherském Hradišti vyplývá, že banky těží především ze své strategické polohy. Většina bank je umístěna v blízkosti centra města, obchodní zóny nebo přímo na Masarykově náměstí, kde je největší koncentrace obyvatel a hlavně potencionálních klientů. Jen těžko by mohla být konkurenceschopná a výdělečná taková banka, která by svoji pobočku umístila do postraní uličky a čekala jen na náhodně přichozí klienty, daní za to jsou především vysoké investice do nájmu budov, případně do jejich koupí.

Z analýzy dále vyplývá, že dalším důležitým prvkem pro pobočku a především samotné klienty je možnost parkování. V dnešní turbulentní době se většina klientů přepravuje auty a tak možnost parkování v blízkosti banky je pro ně jeden ze zásadních faktorů při výběru domovské banky.

### 8.1 Srovnání konkurenceschopnosti Komerční banky s ostatními bankami ve městě

Komerční banka v Uherském Hradišti má jako jediná dvě pobočky. Dochází tak k pomyslnému rozdělení klientských segmentů na segment Standart, který je z velké části obsluhován pobočkou Centrum na Masarykově náměstí a na segment Affluent a Small Bussines, který nachází svoji obsluhu na adrese Svatováclavská 450.



Obr. 13 Pobočka Komerční banky v Uherském Hradišti, (Mapy, © 2018)

Za velký handicap pobočky Komerční banky Uherské Hradiště považují postranní umístění naprosto mimo centrum města. K tomu, aby mohl klient pobočku navštívit, musí projed frekventovanou křižovatkou a následně se musí vydat bočními ulicemi k samotné pobočce.

Další velký problém je parkování u pobočky. Ve dvoře budovy je nyní k dispozici cca 15 parkovacích míst, z nichž dvě třetiny využívají zaměstnanci banky, takže klientům se dostává naprosto minimální možnosti zaparkovat u pobočky, přičemž další možnost parkovacích míst je vzdálena cca 400m.

Vzhled budovy a zařízení interiéru pochází z 80. let a tak i samotné prostředí banky a historický interiér je klienty často kritizován. Klienti si dne začínají zvykat na moderní zázemí a informační technologie, které vládnu světu a tak logicky některé prvky moderních informačních technologií na pobočce postrádají.



Obr. 14 Mapa města Uherské Hradiště (Mapy, © 2018)

## 8.2 Aplikace SWOT analýzy na pobočku Komerční banky v Uherském Hradišti

Tab. 1 SWOT analýza, (vlastní zpracování)

SWOT Analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	Komplexnost služeb	Umístění mimo centrum města
	Dvě pobočky	
	Tradice v Uherském Hradišti	Absence parkovacích míst
	Příležitosti	Hrozby
Externí	Přesun pobočky do středu města	Vstup nových konkurentů do města
	Posílení loajality stávajících klientů	Opatření města

Výše uvedená tabulka podrobně specifikuje silné a slabé stránky a identifikuje příležitosti a ohrožující faktory.

Síla pobočky spočívá především v její tradici již od 80. let 20. století a v široké nabídce služeb, pro kterou je ve městě nejčastěji vyhledávaná. Klientům je také umožněno navštívit malou pobočku ve středu města, která má ovšem omezenou nabídku služeb a možnosti obsluhy.

Slabou stránkou je však umístění pobočky. Lze konstatovat, že je to téměř handicap, často zmiňovaný klienty.

Pobočka je z centra města zkrátka daleko a navíc neumožňuje klientům ani možnost parkovacích míst. Tuto slabou stránku lze považovat za stěžejní a nejvíce podstatnou, tudíž jí bude v této práci věnována zvýšená pozornost. Dle dostupných informací od klientů, kteří uvažují o změně banky, je její umístění jedním ze stěžejních důvodů, proč spolupráci s Komerční bankou ukončit a to rozhodně není zájem banky.

Příležitostí pro posílení konkurence schopnosti banky by byla především její relokace tedy, přemístění na konkurenceschopnější místo, nejlépe na Masarykovo náměstí města, kde je soustředěna ostatní bankovní konkurence. Tím budou zajištěny rovné podmínky pro toto konkurenční prostředí.

Tímto krokem, by si banka jistě získala přízeň klientů a posílila by jejich loajalitu.

Hrozbou pro Komerční banku a nejen pro ni je bezesporu vstup nového konkurenta na trh. V dnešní době již není až tak nemožné splnit zákonné povinnosti pro vznik banky, akciové

společnosti a to především díky nízkonákladovým možnostem internetových bank. Hrozbu nové konkurence tedy lze považovat za velmi reálnou.

### **8.3 Aplikace Porterovy analýzy pěti konkurenčních na pobočku Komerční banky Uherské Hradiště**

#### **Vyjednávací síla kupujících**

Kupující zde není v pravém slova smyslu zákazník, nicméně je to klient, který si od banky kupuje službu ať už za poplatek či nikoli. Klient je pro banku zdrojem zisku a bez klientů by banka nemohla existovat, proto klade každá banka na potřeby svých klientů a na jejich požadavky velkou pozornost.

V dnešní době je hitem bank účet zdarma. Je to nešvar, kterým zejména mladé nízkonákladové a internetové banky lákají své klienty. Nicméně za kouzelným slovíčkem zdarma se zpravidla skrývají různé podmínky (např. obrat, výše zůstatku apod.) díky kterým je teprve banka schopna klientům skutečně vést účet bez poplatků.

Komerční banka nikdy nebyla v očích klientů vnímána jako levná banka a nikdo to nebylo ani jejím úmyslem. Smyslem jejího podnikání je poskytnout kvalitní bezpečnou a spolehlivou službu za cenu, která je na trhu přijatelná a klienty akceptovatelná. Manažeri banky dokonce veřejně tvrdí, že banka není charita, nicméně výdělečně činný podnik a tudíž musí prostředky inkasovat, aby mohla naplnit účel svého podnikatelského záměru, čímž je zisk.

V současné době banka nabízí tyto tři základní druhy běžných účtu, což můžeme považovat za primární službu, od které se dále odvíjí celá řada aktivních i pasivních obchodů. Jejich přehledem je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tab. 2 Nabídka účtů od Komerční banky (Komerční banka, © 2018)

	MŮJÚČET	MŮJÚČET PLUS	MŮJÚČET GOLD
Měsíční cena	0 Kč	39 Kč	169 Kč
Účet	✓	✓	✓
Debetní karta	✓	✓	✓
Výběry z KB bankomatů	✓	✓	✓
Internetové bankovníctví	✓	✓	✓
Mobilní bankovníctví	✓	✓	✓
Příchozí korunové platby	✓	✓	✓
Odchozí elektronické domácí platby v Kč	6 Kč	✓	✓
Výběry z cizích bankomatů v ČR	39 Kč	✓ ⓘ	✓
Výběry z cizích bankomatů po celém světě	99 Kč	99 Kč	✓
Prémiové cestovní pojištění	x	x	✓

### Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé banky nejsou v běžném životě až tolik skloňovaných tématem, nicméně do této kategorie lze zařadit:

- Poskytovatele energií
- Dodavatele elektroniky, kancelářských potřeb
- Poskytovatele služeb (úklid, pronájem bankomatů, revize zařízení, nákup speciální bankovní techniky)

Bez kvalitních dodavatelů by banka nemohla efektivně zajišťovat svůj provoz.

Tuto starost však banka ve většině případů ponechává odborným firmám.

Většina poskytovaných služeb je v bance uskutečňována formou outsourcingu. Pro banku je tento model velmi efektivní. Banka tedy vyčlení služby, které potřebuje pro fungování a provoz a jejich zajištění svěří externí firmě.

Outsourcingové firmy tyto příležitosti rády a často zneužívají a cíleně služby předražují. Na tuto problematiku má však banka vyčleněno speciální oddělení, které zabezpečuje vyjednávání s externími firmami a dohlíží na cenovou a rozpočtovou politiku v oblasti outsourcingu.

### **Hrozba náhražek**

Hrozba náhražek je pro banku typická především v oblasti úvěrování. Na finančním trhu působí k dnešnímu dni několik desítek nebankovních společností, které velmi často klientovi poskytnou financování za parametrů velmi podobných bankovní půjčce. Tyto společnosti se tedy pro banku stávají nečastější formou substitutu.

V prosinci 2016 vešla však v účinnost novela zákona o spotřebitelském úvěru, která existenci pochybných nebankovních společností svými požadavky značně omezila.

Cílem novely zákona bylo především umožnit poskytování spotřebitelských úvěru především bankám, popř. solidním nebankovním společnostem.

Do prosince roku 2016 byly podmínky pro poskytování úvěrování velmi mírné a tak úvěr nebo půjčku mohl poskytovat téměř kdokoli.

### **Hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví**

Konkurence je pro Komerční banku, ale i ostatní banky nejen v Uherském Hradišti velkým strašákem.

Za posledních 10 let vzniklo v České republice několik nových bank, které lákají klienty především na účty zdarma, nebo úvěry s extrémně nízkou úrokovou sazbou. Takové banky potřebují nalákat nové klienty a tak jsou ochotny jít i za hranice ziskovosti, jelikož potřebují rozšířit portfolio klientů a získat kapitál.

Své místo si už tyto banky získaly i v centru Uherského Hradiště.

Komerční banka si však i navzdory sílící konkurenci v Uherském Hradišti drží výborný tržní podíl a ziskovost a to především díky své loajalitě spolehlivosti a stabilitě velké společnosti.

## **Konkurenční strategie dle Portera**

Komerční banka v Uherském Hradišti, ale i banka jako celek uplatňuje strategii diferenciacce.

V oblasti nabídky prodeje produktů a služeb banka neustále identifikuje nové příležitosti a aktualizuje nabídku produktů na míru klientům. K těmto potřebám banka využívá tým pracovníků marketingového oddělení, kteří bedlivě sledují dění nad finančním trhem pravidelně ho monitorují a výsledky vyhodnocují.

Na lokální úrovni banka identifikuje příležitosti především u nově vznikajících firem, kterým nabízí podporu podnikání. Velká pozornost je také věnována absolventům středních škol, kteří jsou pro banku velkým potencionálem jako budoucí klienti nejen v oblasti depozit, ale do budoucna také příležitostí pro financování.

## **8.4 Analýza mikroprostředí Komerční banky Uherské Hradiště**

### **8.4.1 Podnik**

Firma jako celek je nucen se neustále rozvíjet a reagovat na požadavky trhu, ať už v oblasti nabídky služeb klientům či v oblasti interní komunikace rozvoje a vzdělávání.

Banka patří mezi názorný příklad kvalitní a efektivní komunikace s důrazem na zpětnou vazbu a efektivní využití zdrojů a informačních technologií.

V pozadí nezůstává ani neustále se rozšiřující nabídka produktů a služeb, která pružně reaguje na situaci na trhu.

V bance je také velká pozornost soustředěna na oblast vzdělávání. Každý nově nastupující zaměstnanec, kterého banka přijímá, se seznamuje nejen s nabídkou produktů, ale i s bankovní kulturou a filozofií organizace. Pro tento účel je vyčleněn jeden den z celkové týdenního nástupního školení s názvem „Starting“, který umožňuje nově nastupujícímu zaměstnanci snadnější adaptaci v bankovním prostředí. Tímto dnem zpravidla nové zaměstnance provází na centrále banky generální ředitel nebo členové představenstva.

### **8.4.2 Konkurence**

Konkurence je pro každou banku jeden z nejdůležitějších elementů. Každý subjekt na trhu se snaží být lepší než ostatní a vytvořit si svou konkurenční výhodu.



Komerční banka se může pochlubit hned několika konkurenčními výhodami, které z ní dělají jedinečnou a díky kterým je schopna úspěšně čelit konkurenci a získat si dlouholetou důvěru a loajalitu klientů, což bylo již několik let po sobě stvrzeno prestižním titulem Banka roku.

Mezi významnou konkurenční výhodou patří osobní přístup ke klientům. Vedení pobočky Komerční banky v Uherském Hradišti si na tomto faktu velmi zakládá a řada letitých klientů jsou v bance vnímáni jako hosté s individuálním přístupem.

#### **8.4.3 Dodavatelé**

Komerční banka klade důraz na správný výběr dodavatele všech komponentů, které jsou nezbytné pro kvalitní práci zaměstnanců poboček i pracovníků v neveřejných prostorech banky. Pro tyto účely je v bance uplatňován systém outsourcingu. Specializovaná firma tedy plně přebírá zodpovědnost za objednanou službu.

Samotný výběr firem má v kompetenci speciální oddělení samostatné pro každou divizi. Toto oddělení má na starosti mimo výběr dodavatele také tvorbu rozpočtů kalkulace a distribuci do všech úvarů bank.

#### **8.4.4 Distribuční články a prostředníci**

Distribuce veškerého materiálu sloužící pro provoz banky jsou zajišťovány v bance outsourcingovou firmou. Typickým příkladem distribuce a prostředníka je firma G4S a.s., která v bance komplexně zajišťuje přepravu hotovosti a cenin a to na denní bázi dle potřeb banky.

Firma přebírá veškerá rizika spojená s přepravou hotovosti a cenin. Na pobočku v Uherském Hradišti přijíždí posádka firmy G4S a.s. každý den vždy ve 13 hodin a v sezonních špičkách i dvakrát denně k tomu, aby přepravila hotovost a ceniny na určené místo do cash centra Brno.

#### **8.4.5 Zákazníci a spotřebitelé**

V bance je zákazníkem klient. Typickým příkladem je klient, který využívá účet, platební kartu nebo internetové bankovníctví. Všechny tyto služby jsou bankou poskytovány na pobočce, nicméně klientovi jsou dostupné neustále 24 hodin denně a to vše s aktivní podporou operátorů na speciálních telefonních linkách.

Požadavky zákazníků jsou bance řešeny na denní bázi vždy s individuálním přístupem profesionálních pracovníků banky nebo za podpory náměstků banky.

Pouze spokojený zákazník pomáhá bance budovat dobré jméno a zvýšit její image.

#### **8.4.6 Veřejnost**

Na veřejnosti banka často vystupuje jako sponzor, podpora charitativních účelů nebo dárců finančních prostředků.

Všechny tyto vstřícné kroky pomáhají bance zvýšit její povědomí na veřejnosti a umožňují zvýšit image banky. Ve věcech týkajících se dotazů na konkrétní postupy a citlivé otázky z bankovního prostředí jsou řešeny prostřednictvím mluvčího Komerční banky, kterým je Ing. Pavel Zúbek.

V regionu Uherské Hradiště se stala banka sponzorem významných kulturních akcí, z nichž nejvýznamnější jsou Slavnosti vína a otevřených památek v Uherském Hradišti.

### **8.5 Analýza makroprostředí Komerční banky Uherské Hradiště**

#### **8.5.1 Politické prostředí**

Politické prostředí města se projevuje spíše v menší míře a to v oblasti provozu banky. Nicméně politická a hospodářská situace České republiky a novely legislativních opatření mají zásadní vliv na úpravu smluv týkajících se produktů a služeb. V některých případech dokonce nucenému vzniku nových produktů. Typickým příkladem takových opatření je novela zákona o spotřebitelském úvěru, která nabyla účinnost 1. 12. 2016 nebo zákon o Elektronické evidenci tržeb, který se dotýká především klientů podnikatelů.

#### **8.5.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí se mění většinou globálně, nicméně jeho lokální vlivy jsou poměrně snadno identifikovatelné. Jako nejvýznamnější se jeví posledních několika měsících růst úrokových sazeb u hypotečních úvěrů.

Klienti na pobočce v Uherském Hradišti se však i tak snaží využít ještě pořád příznivých úroků u hypotečních úvěrů a zajistit si příznivý úrok co nejdříve možnou fixací. Zájem o individuální projednání fixace v posledních měsících sílí a pracovníci banky tímto využívají i obchodní potenciál pro další spolupráci s klientem.

### 8.5.3 Sociální prostředí

Sociální situace občanů tedy i předpokládaných klientů zásadně ovlivňuje objem a druh poskytovaných služeb.

S rostoucí průměrnou mzdou v Zlínském kraji, která ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 činila 28 406 Kč, což znamená meziroční růst o 9 %.

S rostoucí úrovní mezd roste i potřeba klientů ke tvorbě úspor a depozit. K tomuto účelu poskytuje Komerční banka Uherské Hradiště službu investičního specialisty, který denně poskytuje klientům individuální plán při tvorbě portfolia depozit. S ohledem na růst mezd se pobočka méně potýká s delikvencí klientů na úvěrových produktech i běžných účtech. Sílící situace v oblasti růstu mezd má za následek také snížení nákladů na obchodní vymáhání a vede ke větší stabilitě klientského portfolia.

### 8.5.4 Technologické prostředí

Rozvoj technologického prostředí banky zvyšuje komfort pro obsluhu klientů. Klienti často oceňují možnost informační tabule či jiného elektronického systému, který zajišťuje vyšší komfort pro obsluhu pobočky.

Takový systém je zatím výraznou absencí historické budovy a klienty často kritizován. Jako výrazný přínos pobočky je však vnímána možnost připojení se zdarma k wifi síti. Nicméně i tak má pobočka technologické rezervy, kterými by se úroveň pobočky posunula ve svých službách o kus dál.

## 8.6 PEST analýza

PEST analýza řeší taková rozhodnutí podniku, které jsou dlouhodobá a zpravidla náročná na zpracování i samotnou realizaci.

Dobře zpracovaná PEST analýza dává managementu podniku odpověď na zásadní otázky, které většinou rozhodují o samotné realizaci projektu. Kvalitně zpracovaná PEST analýza také detailně identifikuje její faktory, které projekt zásadním způsobem ovlivňují.

V případě pobočky Komerční banky v Uherském Hradišti bude PEST analýza jeden z nástrojů, které podpoří rozhodnutí managementu o zvolené strategii, která má za cíl zvýšení konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky v Uherském Hradišti.

- **Politické faktory**

Mezi politické faktory lze v případě pobočky Komerční banky v Uherském Hradišti zařadit aktuální politickou situaci ve městě, legislativu upravující podnikání, stavební právo a vyhlášky města. Všechny uvedené prameny budou zásadním způsobem ovlivňovat zvolenou konkurenční strategii pobočky ve městě.

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory v rámci PEST analýzy bude zařazena především míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a růst cenové hladiny.

- **Sociální faktory**

K sociálním faktorům budou zařazeny především preference kupujících, životní styl, příjmy obyvatel a vzdělání.

- **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory budou zařazeny výdaje na moderní technologie, zabezpečení komunikace, internet a bezdrátové sdílení dat.

## 9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Jako podpůrný nástroj pro zhodnocení a vnímání konkurenceschopnosti Komerční banky Uherské Hradiště byl vytvořen dotazník, který se zaměřuje na posouzení konkurenceschopnosti banky. Dotazník se skládá z dvaceti otázek.

První část je věnována identifikaci respondenta v obecném pojetí. Další část se zaměřuje na potencionální silná a slabá místa pobočky. Dotazník byl vyplněn 110 respondenty na pobočce, z toho 58 muži 52 ženami. Stolek s dotazníkem byl umístěn jeden kalendářní týden ve vestibulu pobočky a na pokladním úseku, kde je největší koncentrace klientů.

Nyní budou detailně vyhodnoceny výsledky dotazníků.

První otázka je uzavřená a pouze identifikuje pohlaví respondenta.

### 1. Identifikace Vaší osoby?

Na otázku odpovídalo 58 mužů a 52 žen. Z tohoto počtu vyplývá, že pobočka, je navštěvována muži a ženami téměř stejně.

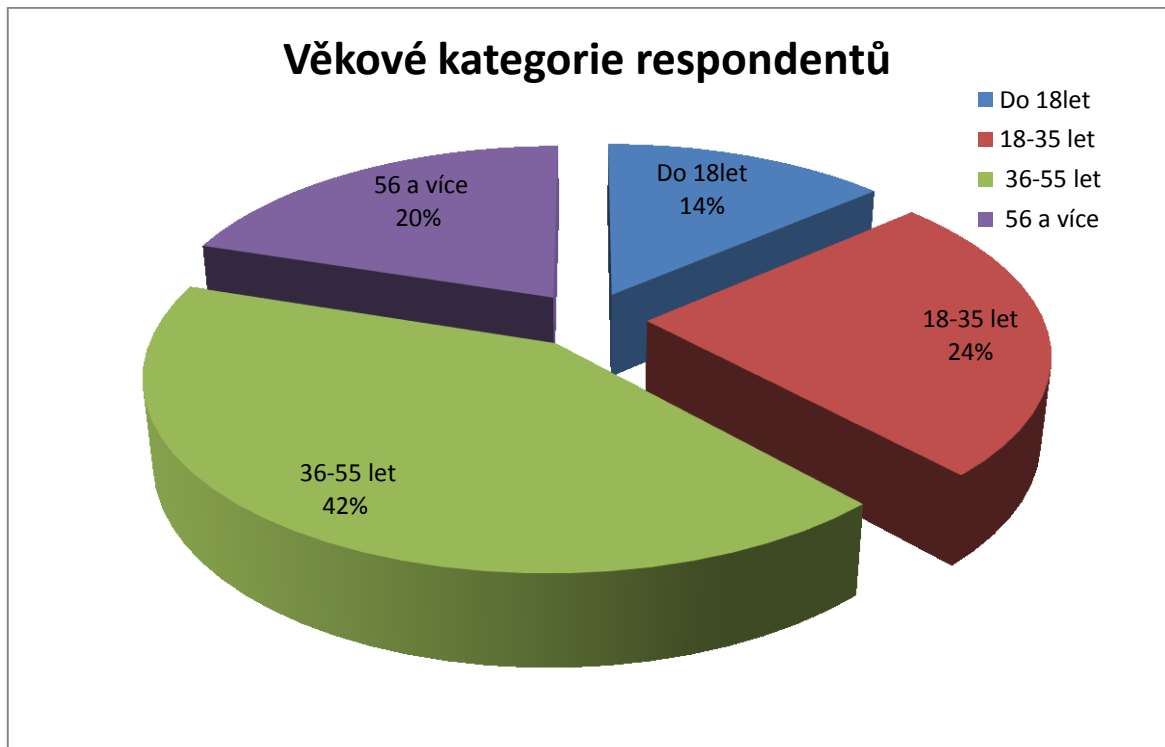
Tab. 3 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví respondentů	
Muž	58
Žena	52

### 2. Kolik je Vám let?

Druhá otázka řeší věkovou kategorii respondenta. Možné odpovědi jsou rozděleny do čtyř kategorií. Z uvedených odpovědí je patrné, že nejčastěji navštěvují pobočku lidé středního věku od 36 let. Z pozorování na pobočce také vyplývá, že většina návštěv pobočky trvá několik minuta zpravidla a týká se servisních služeb.

- do 18let
- 18-35 let
- 36-55 let
- 56 a více



Graf 1 Věkové kategorie respondentů (vlastní zpracování)

### 3. Jak dlouho jste klientem Komerční banky a.s.?

Třetí otázka řeší, jak dlouho jsou dotazovaní respondenti klienty banky.

Z odpovědí vyplývá, že většina klientů Komerční banky patří mezi ty, kteří služby banky využívají více než 10 let. Zde se potvrzuje dlouholetá tradice banky v Uherském Hradišti.

Mezi klienty patří většinou celé generace rodin nebo rodinné firmy a jejich bankovní poradci jsou pro ně partnery v oblasti financí.

Tab. 4 Doba využívání služeb Komerční banky v Uherském Hradišti v letech (vlastní zpracování)

Doba využívání služeb Komerční banky v Uherském Hradišti v letech	
do 1 roku	10
1-5 let	32
5-10 let	27
10 let a více	41

#### 4. Je pro vás Komerční banka a.s. hlavní bankou?

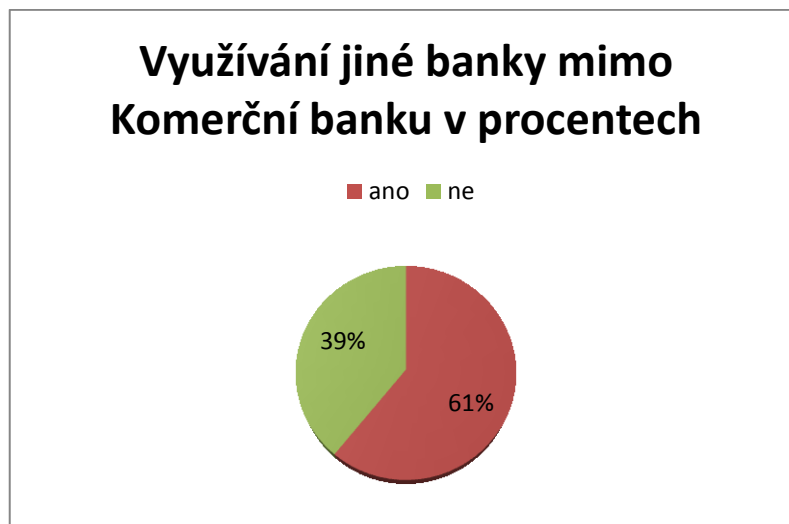
Další otázka řeší, zda je pro klienta Komerční banka bankou hlavní, nebo zda plní spíše funkci diverzifikace portfolia finančních služeb a doplňuje klientovy potřeby.

Pro více než 60 % dotázaných má banka funkci domovské banky s vysokou mírou využívaných služeb.

Naopak více jak 40 % dotázaných využívá Komerční banku pouze omezeně a vybírá si z široké škály jejího portfolia, ty které mu v jiném peněžním ústavu chybí.

Tab. 5 Využívání Komerční banky jako banky hlavní (vlastní zpracování)

Využívání Komerční banky jako banky hlavní	
Ano	67
Ne	43



Graf 2 Využívání jiné banky mimo Komerční banku v procentech (vlastní zpracování)

### 5. Pokud ne, kterou banku využíváte jako svou hlavní?

Z předchozí odpovědi vyplývá, že více než 40 % dotázaných využívá jako hlavní banku jiný peněžní ústav. Pro detailnější zpracování níže uvádím tabulku s přehledem nejčastěji zmiňované konkurence z pohledu banky hlavní.

Tab. 6 Využívání jiné banky mimo Komerční banku (vlastní zpracování)

Využívání jiné banky mimo Komerční banku	
Česká spořitelna	28
ČSOB	22
Moneta money bank	10
Poštovní spořitelna	16
Jiná – uveďte jaká	8
<b>Celkem</b>	<b>84</b>

Z tabulky je patrné, že nejlepší pozici z pohledu hlavní banky klientů si drží Česká spořitelna a vzápětí ČSOB. Z celkového počtu 110 respondentů využívá tedy jinou hlavní banku 84 klientů.



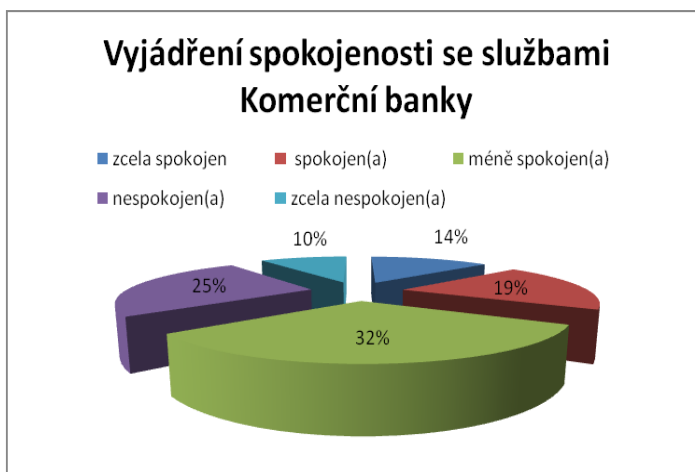
**6. Vyjádřete prosím, Vaši spokojenost se službami pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti.**

Výše uvedená otázka řeší především míru spokojenosti se službami Komerční banky. Dle dostupných výsledků se nejčastěji vyskytuje odpověď méně spokojen.

Z pohledu klienta má pobočka absenci v poskytovaných službách nebo je zde prostor pro zvýšení úrovně služeb.

Tab. 7 Vyjádření spokojenosti se službami komerční banky (vlastní zpracování)

Vyjádření spokojenosti se službami Komerční banky	
zcela spokojen	15
spokojen(a)	21
méně spokojen(a)	35
nespokojen(a)	28
zcela nespokojen(a)	11



Graf 3 Vyjádření spokojenosti se službami Komerční banky (vlastní zpracování)

## 7. Jaký je hlavní účel využívání služeb pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti?

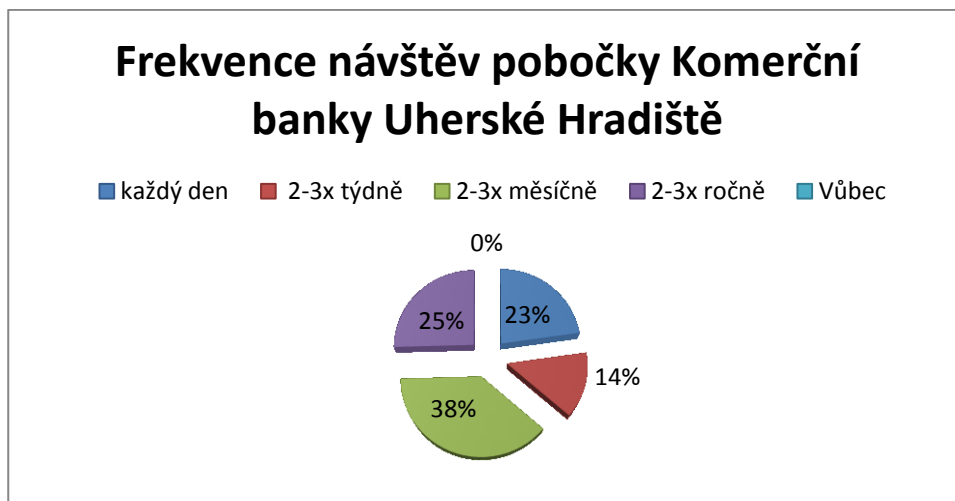
V této otázce je objasněna odpověď na způsob využívání služeb na pobočce. Mezi primární potřeby klientů patří pro 45 dotázaných respondentů osobní účely. Dnes se žádný zaměstnanec neobejde bez běžného účtu proto je osobní využití služeb na prvním místě. Vzápětí za osobními potřebami jsou služby pro podnikání a využití obojích služeb. Celkem pro 24 % klientů je banka domovskou, jak pro oblast podnikání, tak pro soukromé finance.



Graf 4 Hlavní účel návštěv pobočky Komerční banky Uherské Hradiště, (vlastní zpracování)

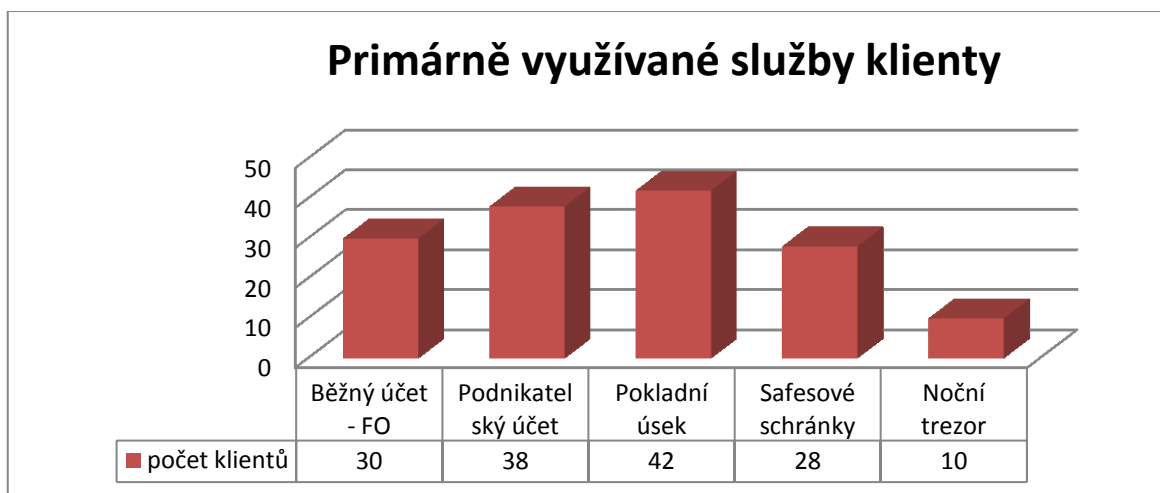
## 8. Jak často navštěvujete pobočku Komerční banky Uherské Hradiště?

Otázka řeší frekvenci návštěv pobočky klienty. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji je pobočka klienty navštěvována 2-3x měsíčně. Z pozorování na pobočce je tato situace přisuzována především klientům ze segmentu Small Bussines, kteří častěji chodí řešit složitější požadavky, využívají safesové schránky či noční trezor nebo opakovaně využívají pokladní úsek pro úložku hotovosti.



Graf 5 Frekvence návštěv pobočky Komerční banky Uherské Hradiště, (vlastní zpracování)

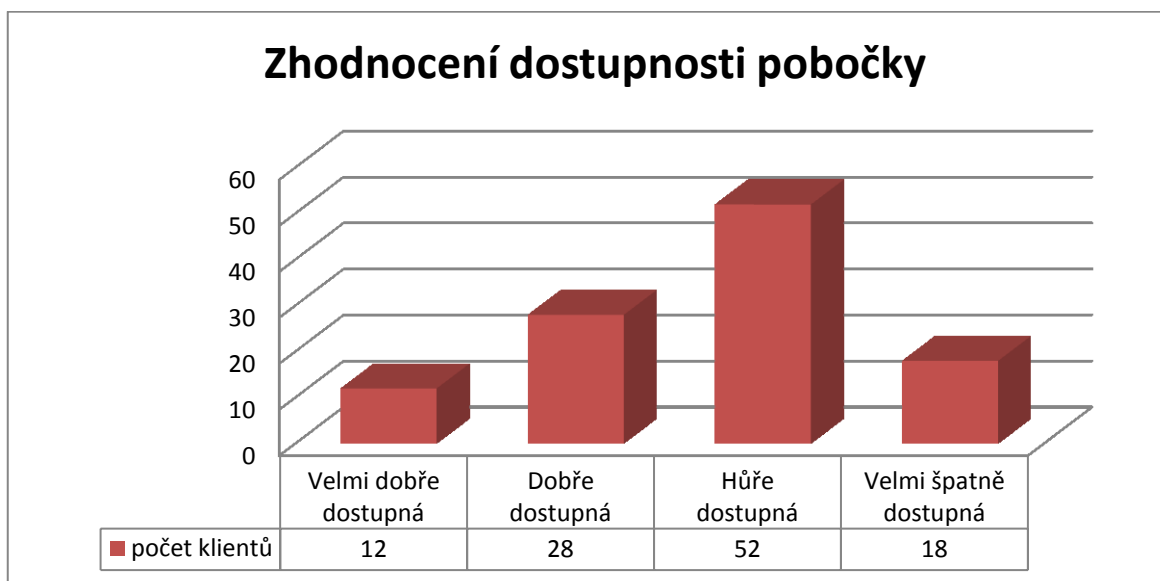
## 9. Jaké služby pobočky Komerční banky Uherské Hradiště primárně využíváte?



Graf 6 Primárně využívané služby klienty, (vlastní zpracování)

Z grafu jednoznačně vyplývá, že nejčastěji klienti při návštěvě pobočky využívají pokladní úsek. Z pozorování na pobočce je patrné, že klienti, kteří navštěvují pokladnu, jsou převážně podnikatelé, statutáři a živnostníci, kteří jdou řešit i složitější servis na pobočku za svým bankovním poradcem.

### 10. Jak hodnotíte dostupnost včetně možnosti parkování u pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?

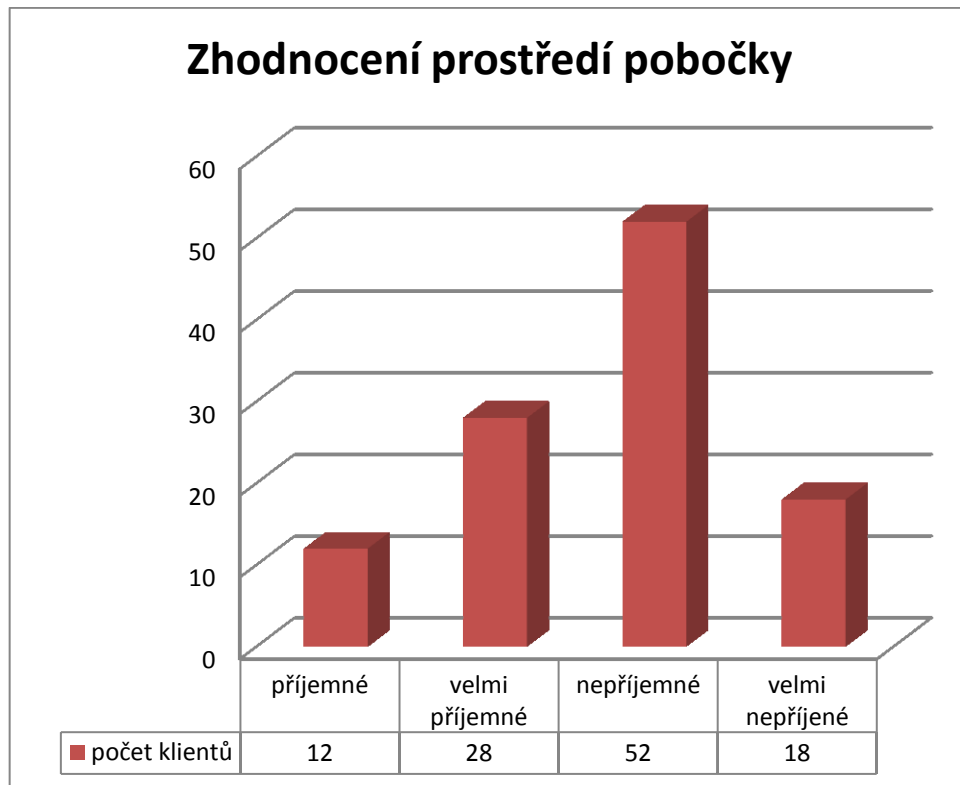


Graf 7 Primárně využívané služby klienty, (vlastní zpracování)

Z dostupných dat vyplývá, že klienti vnímají pobočku jako skutečně hůře dostupnou, což jí značně ubírá na celkové image. Zhoršená dostupnost je způsobena lokálním umístěním v postranní části města, kde má však letitou tradici od 90. let minulého století. Faktem je, že značným přínosem pro banku v Uherském Hradišti by bylo její soustředění do centra.

### 11. Jak na Vás působí historické prostředí pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?

Otázka zjišťuje postoj klientů k celkovému vnímání image budovy a historického prostředí budovy z 80. let minulého století. Klienti nevnímají budovu příliš příjemně. Většina mladších bank má moderní prostředí s informačními technologiemi, které jsou pro klienty komfortní a působí velmi moderním vzhledem.



Graf 8 Zhodnocení prostředí pobočky (vlastní zpracování)

12. Je podle Vás umístění budovy na adrese Svatováclavská 450, Uherské Hradiště umístěno strategicky a konkurenceschopně?



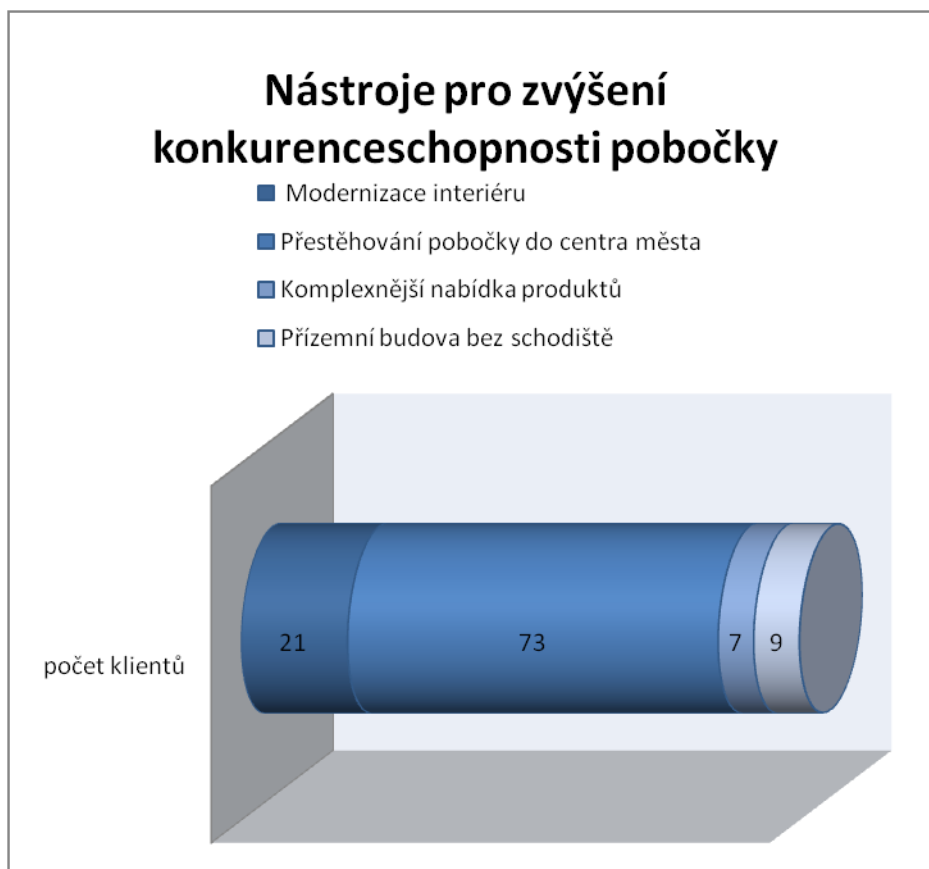
Graf 9 Umístění pobočky na strategickém místě (vlastní zpracování)

Více než 80 % všech dotázaných klientů vnímá umístění budovy jako nevhodně umístěné bez možnosti konkurenceschopnosti. Jak vyplývá z ostatních otázek dotazníku nízká míra konkurenceschopnosti je způsobena umístěním budovy mimo centrum a navíc s naprosto minimální možností pro parkování

### 13. Co by podle Vás pomohlo ke zvýšení konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?

Tato otázka se věnuje identifikaci prvků, které by způsobily zvýšit konkurenceschopnost pobočky.

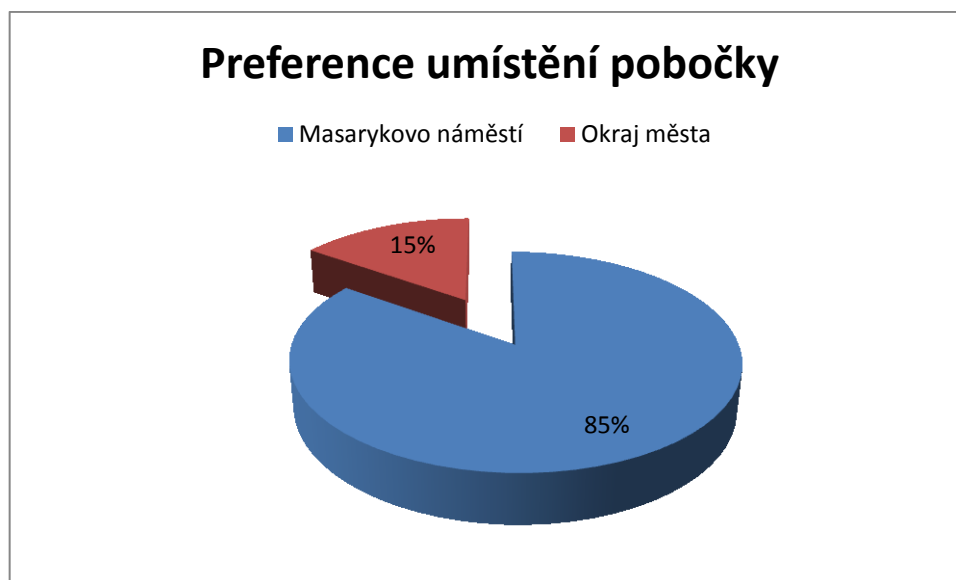
Dle dotázaných respondentů by nejvíce zvýšilo konkurenceschopnost přestěhování pobočky do centra města. Dalším důležitým prvkem je taky modernizace interiéru a sladění na úroveň moderních mladších bank.



Graf 10 Nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti pobočky (vlastní zpracování)

**14. V případě, že by byla budova Komerční banky stěhována, kde by jste preferovali její lokalizaci?**

Umístění pobočky klienti vnímají jako velký nedostatek. Pokud by to vedení banky umožnilo a byla by schválena možnost relokace pobočky, klienti by dle níže uvedených odpovědí nejvíce preferovali její umístění do středu města na Masarykovo náměstí.

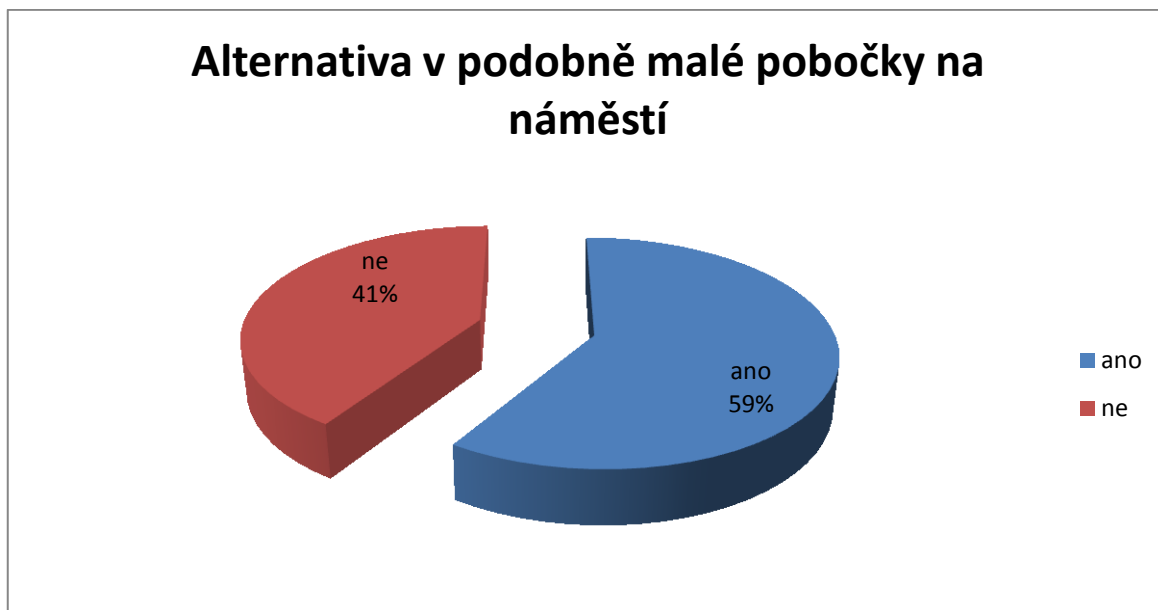


Graf 11 Preference umístění pobočky (vlastní zpracování)

**15. Je pro Vás pobočka Uherské Hradiště – centrum na Masarykově náměstí alternativou pro vyřešení Vašeho požadavku?**

Komerční banka v Uherském Hradišti jako jediná nabízí dvě pobočky. Nabízí se tedy otázka, zda obě pobočky dovedou navzájem vyřešit požadavky klientů.

Z pozorování na pobočce vyplývá, že malá pobočka v centru města může být pro klienty dostupnou alternativou v případě využití pokladních služeb nebo základních požadavků ze segmentu Individuals. Složitější požadavky ze segmentu Small Bussines jsou již pro malou pobočku neřešitelné a stejně tak pobočka neumí obsloužit klienty s požadavkem na safesovou schránku nebo noční trezor.



Graf 12 Alternativa v podobě malé pobočky na náměstí (vlastní zpracování)

**16. Je pro Vás stěžejní možnost parkování zdarma v blízkosti pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?**

Otázka parkování u pobočky je pro většinu klientů velmi podstatná. Jen 22 % dotázaných respondentů považuje parkování za nepodstatné, zpravidla se jedná o klienty, kteří bydlí nebo mají provozovny svého podnikání v blízkosti pobočky. Nicméně tento počet tvoří jen malý podíl z celkového počtu dotázaných.

Do budoucna by tedy banka měla umožnit více parkovacích míst v blízkosti pobočky.





Graf 13 Možnost parkování u pobočky (vlastní zpracování)

### 17. Která služba Vám na pobočce Komerční banky Uherské Hradiště chybí?

Tabulka znázorňuje absenci služeb na pobočce. Nejvíce klientům chybí vkladový bankomat, který by zároveň zamezil dlouhým frontám na pokladním úseku především před polední špičku.

Klienti by na pobočce také rádi uvítali informační tabuli a službu Welcome officera, tyto prvky by usnadnily orientaci v budově a předešly nespokojenosti klientů při orientaci v budově

Tab. 8 Chybějící služby na pobočce  
(vlastní zpracování)

Služby chybějící na pobočce	
Vkladový bankomat	62
Elektronická tabule	24
Jiná	5
Welcome officer	19

### 18. Je pro Vás výhodou, že máte svého bankovního poradce, kterého znáte, ke kterému se objednáváte na schůzku?

Komerční banka si zakládá na individuálním přístupu a osobní péči bankovního poradce, který je pro klienty především partnerem. Nové nízkonákladové banky tuto možnost nenabízí z důvodu nízkého počtu zaměstnanců a absence podpůrných oddělení.

Tuto výhodu klienti často oceňují, což je patrné i z níže uvedené tabulky. Pro 68 klientů z celkových 110 je jeho bankovní poradce nepostradatelný a vnímání tuto službu za velkou výhodou.

Tab. 9 Výhoda svého bankovního poradce (vlastní zpracování)

Výhoda svého bankovního poradce	
Ano	68
Ne	12
Je mi to jedno	30

### 19. Vnímáte výhody ve stabilitě a zázemí velké banky?

Více než polovina ze všech dotázaných však i navzdory jisté míře slabých míst, kterými se pobočka vyznačuje, vnímají její stabilitu, sílu a velké zázemí.

Tuto skutečnost potvrzují především konzervativní dlouholetí klienti, kteří se vyznačují vysokou mírou loajality vůči bance.

Tab. 10 Vnímání zázemí velké banky (vlastní zpracování)

Vnímání zázemí velké stabilní banky	
Ano	55
Ne	28
Je mi to jedno	27

## 20. Hodláte spolupracovat s pobočkou Komerční banky a.s. i do budoucna?

Poslední otázka dotazníku řeší spolupráci s bankou do budoucna. Více než polovina dotázaných nepochybuje o spolupráci s pobočkou do budoucna. U ostatních dotázaných je odpověď negativní nebo nejasná.

Ačkoli se pobočka vyznačuje velkými mezerami především v oblasti dostupnosti, pořád má banka téměř 60 % klientů, kteří jsou ochotní a schopni jít za kvalitou služeb o kousek delší cestu nebo platit za parkování v postranní ulici.

Komerční banka se vyznačuje svou kvalitou, tradicí a spolehlivostí a to jsou tři silné pilíře, které jí vytvořily pevný základ pro poskytování kvalitních služeb a důkazem toho spokojení klienti a zaměstnanci.

Tab. 11 Spolupráce s Komerční bankou do budoucna (vlastní zpracování)

Spolupráce s Komerční bankou Uherské Hradiště do budoucna	
Ano	58
Ne	18
Nevím	34

### 9.1 Vyhodnocení dotazníků

Z výsledků dotazníku jednoznačně vyplývá, že Komerční banka má na bankovním trhu Uherského Hradiště dlouhodobou stabilní pozici, která sahá až do 80. let minulého století.

Díky tomuto pevnému základu dlouhé historii a stabilitě clientského portfolia a široké nabídce služeb, která uspokojí i nejnáročnějšího klienta si Komerční banka a.s. drží významnou pozici na bankovním trhu města Uherské Hradiště.

Nicméně z dotazníků jsou patrná také slabá místa a úskalí banky, díky kterým může být ohrožena stabilita clientského portfolia. V dnešní době jsou klienti poněkud nároční a vyžadují komfortní a komplexní přístup se vším všudy.

Mezi slabá místa Komerční banky na adrese Svatováclavská 450, Uherské Hradiště byly jednoznačně identifikovány následující:

- Zhoršená dostupnost pro živnostníky, podnikatele i občany, kteří banku denně využívají pro ukládání depozit i pro řešení běžných požadavků
- Minimální možnost parkovacích míst v blízkosti banky
- Absence moderních technologií v prostorách banky (informační tabule, vkladový bankomat)
- Zastaralý nemoderní interiér ubírá bance na celkové image

Slabá místa budou podrobněji specifikována a popsána v projektové části práce.

## 10 PROJEKTOVÁ ČÁST

Samotná projektová část se zaměřuje na konkurenceschopnost pobočky Komerční banky v Uherském Hradišti a na identifikaci předpokladů, které povedou k jejímu zvýšení a upevnění pozice na bankovním trhu města Uherské Hradiště.

### 10.1 Cíle projektu

Cíl projektové části práce ve své podstatě ladí s cíli banky jako takové, tj. generovat zisk a být konkurenceschopným. Banka je podnikatelský subjekt, pro nějž je cílem především tvorba zisku. Takto pracuje také každá dílčí pobočka a každá samostatně odpovídá za náklady výnosy a tvorbu zisku a všechny tyto principy se také týkají pobočky Uherské Hradiště.

Pro naplnění podnikatelských principů pobočka potřebuje kvalitní clientské portfolio a musí znát potřeby a požadavky klientů, protože bez svých zákazníků – klientů by nemohla být naplněna její podstata.

To, že má banka pevné základy a stabilní a širokou nabídku služeb již bylo několikrát zmíněno.

Cílem tohoto projektu je však zaměřit se na slabá místa, které identifikovali klienti banky v dotazníkovém šetření a pokud by došlo k jejich odstranění, Komerční banka v Uherském Hradišti bude vnímána jako skutečně velký konkurent, který naslouchá potřebám svých klientů, je tu pro ně, uspokojuje jejich požadavky nejen v oblasti služeb, ale především v oblasti komplexní dostupnosti s minimalizací překážek.

### 10.2 Procesní analýza

Dle zpracovaného dotazníku byla identifikována následující slabá místa, která budou podrobněji zkoumána:

1. Zhoršená dostupnost pro živnostníky, podnikatele i občany, kteří banku denně využívají pro ukládání depozit i pro řešení běžných požadavků
2. Minimální možnost parkovacích míst v blízkosti banky
3. Absence moderních technologií v prostorách banky (informační tabule, vkladový bankomat)
4. Zastaralý nmoderní interiér ubírá bance na celkové image

Ad 1) Pobočka je skutečně hůře dostupná z centra města. Veškeré centrum dění jako jsou úřady, pošta, konkurenční banky i nákupní zóna jsou umístěny v blízkosti centra města, zpravidla v okolí Masarykova náměstí. Tento problém je považován za stěžejní a na následujících řádcích mu bude věnována zvýšená pozornost.

Ad 2) V oblasti problematiky parkovacích míst je nutno podotknout, že se nejedná pouze o problém Komerční banky v Uherském Hradišti, ale jedná se o problém komplexní, který je nutno řešit s Magistrátem města. Je nutno zmínit, že žádná z velkých budov ostatních konkurenčních bank nemá svá parkovací místa a je odkázána na parkovací místa, která jsou k dispozici od města Uherské Hradiště.

Ad 3) Moderní technologie jsou pro historickou budovu Komerční banky v Uherském Hradišti velkou neznámou. Snad jediným moderním prvkem v budově je možnost Wifi sítě. Ostatní moderní prvky jako digitální informační tabule, využívání tabletu, splátkomat nebo vkladový bankomat v takto velké budově skutečně chybí.

Ad 4) Historická budova, ohlasy památkářů i města nedovolují bance větší a modernější rekonstrukci. Budova má i tedy v roce 2018 vzhled 80. let minulého století, těžké masivní dveře a dnes již nmoderní mramorový obklad schodiště. Klienti dnes již vyžadují komfortnější zázemí a diskrétnější prostředí pro řešení jejich požadavků.

### 10.3 Návrh řešení

V teoretické části práce byla zmíněna také sesterská pobočka Komerční banky v Uherském Hradišti a to na adrese Masarykovo náměstí 1232. Tato pobočka je umístěna naprosto ideálně a toto tvrzení potvrzují i dotazovaní klienti. Nicméně pobočka má personálně i prostorově omezené možnosti, tudíž není schopna svými stávajícími možnostmi vyřešit veškeré klientské požadavky.

Budova hraničí s Masarykovým náměstím, které je v tomto místě velmi frekventované, zaměstnanci o ní říkají, že někdy to tu mají skutečně jako na nádraží.

Samotná banka je lokalizována v přízemí budovy, kde obsazuje cca 200 čtverečných metrů. Další dvě nadzemní podlaží obsazují obchody s oblečením, prodejna se zvířecími potřebami, obuv a velké papírnictví a hračky. Tyto provozovny dohromady obsazují cca 500 čtverečných metrů.

Plocha využívaná pro potřeby banky a pro zázemí pracovníků historické budovy banky na adrese Svatováclavská tvoří přibližně 600 metrů čtverečných.

Nutno ale podotknout, že v přízemí tvoří pouze 150 metrů čtverečných vstupní hala a pokladní úsek a tato prostorová kapacita je skutečně naddimenzovaná.

Po výše uvedeném zjištění se přímo nabízí lokalizovat i hlavní pobočku Komerční banky na adresu Masarykova náměstí 1232. Samotný přesun do centra města, je klienty podle dotazníkového šetření vnímán jako ideální varianta.



Obr. 15 Pobočka Komerční banky Uherské Hradiště – centrum (Mapy, © 2018)

Návrhem na řešení celého problému je relokace pobočky z ulice Svatováclavská na Masarykovo náměstí do budovy, kde nyní sídlí sesterská pobočka Komerční banky - centrum.

Velkou výhodou je sjednocení obou poboček do jednoho obchodního místa. Banka se tedy stane pro klienty mnohem komfortnější přívětivější a především dostupnější, tak jak to již léta požadovali.

## 10.4 Časová analýza

Samotnou relokaci pobočky je třeba důkladně promyslet načasovat a využít konzultace odborníků, především právníků nebo odborníků na stavebnictví.

Správné načasování musí také proběhnout už v počátečních fázích projektu a celý projekt je nutno pečlivě dozorovat vedením banky. Případné kolize je nutno řešit ihned, tak aby nebyl žádným způsobem výrazně ohrožen termín dokončení celého záměru.

Pro tento účel je bankou sestavena kontrolní komise, která se skládá ze tří pracovníků vedení banky divize Olomouc, stavbyvedoucím realizační firmy, architektem a vedoucím oddělení správy majetku.

Celá stavba je těmito pracovníky každý týden vždy ve středu dopoledne pečlivě kontrolována a je proveden zápis o probíhajících pracích včetně jejich časových intervalů.

Projekt je nejdříve možno dokončit v časovém horizontu maximálně jednoho roku. Tento časový interval se jeví jako reálný, nicméně mohou nastat okolnosti, které celý záměr uspíší nebo naopak prodlouží.

Velkou pozornost je třeba věnovat fázím projektu, v nichž hrozí prodloužení časového intervalu a navýšení předpokládaných nákladů na celý záměr rekonstrukce.

Následující tabulka zohledňuje časovou náročnost celého projektu po jednotlivých měsících, při čemž projekt umožňuje řešení i několika fází v jednom měsíci. Časové termíny jsou orientační. Jednotlivé fáze projektu mohou být řešeny během několika dnů, jiné si žádají důkladnou analýzu, která zabere několik týdnů.

Následující tabulka zohledňuje přibližné termíny řešení jednotlivých fází projektu. Detailní analýza bude provedena pomocí programu POM – QM metodou PERT/CPM.



Tab. 12 Fáze projektu relokace pobočky a jejich řešení v jednotlivých měsících roku

<b>Přípravná fáze projektu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava projektu, jednání s majitelem budovy včetně výpovědi nájemních smluv u stávajících nájemců</li> </ul>	leden - březen 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schválení projektu s vedením banky</li> </ul>	březen 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběrové řízení na stavební firmu</li> </ul>	duben 2019
<b>Řešící fáze projektu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyřízení stavebního povolení a povolení města Uherské Hradiště</li> </ul>	květen – červenec 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběrové řízení na stavební firmu</li> </ul>	květen 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schválení rozpočtu dle stavební firmy</li> </ul>	červen 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekonstrukce budovy</li> </ul>	červenec – listopad 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samotné přemístění pracovníků a vnitřního bankovního vybavení</li> </ul>	prosinec 2019

Níže uvedená tabulka uvádí sedm nejdůležitějších bodů, se kterými se bude pobočka při svém přemístění potýkat. Tabulka je zároveň přípravou pro zpracování projektu v programu POM – QM metodou PERT/CPM.

Tab. 13 Jednotlivé fáze přesunu pobočky na Masarykovo náměstí (vlastní zpracování)

cíle	Jednotlivé fáze přesunu pobočky na Masarykovo náměstí	Doba trvání	Předcházející činnost
A	Příprava projektu, jednání s majitelem budovy včetně výpovědi nájemních smluv u stávajících nájemců	10 týdnů	
B	Schválení projektu s vedením banky	3 týdny	A
C	Vyřízení stavebního povolení a povolení města Uherské Hradiště	15 týdnů	B, A
D	Výběrové řízení na stavební firmu	3 týdny	B
E	Schválení rozpočtu dle stavební firmy	2 týdny	D
F	Rekonstrukce budovy	20 týdnů	E
G	Samotné přemístění pracovníků a vnitřního bankovního vybavení	3 týdny	F

K přesnějšímu určení celkové časové náročnosti projektu byla využita metoda PERT/CPM v počítačovém softwaru POM – QM.

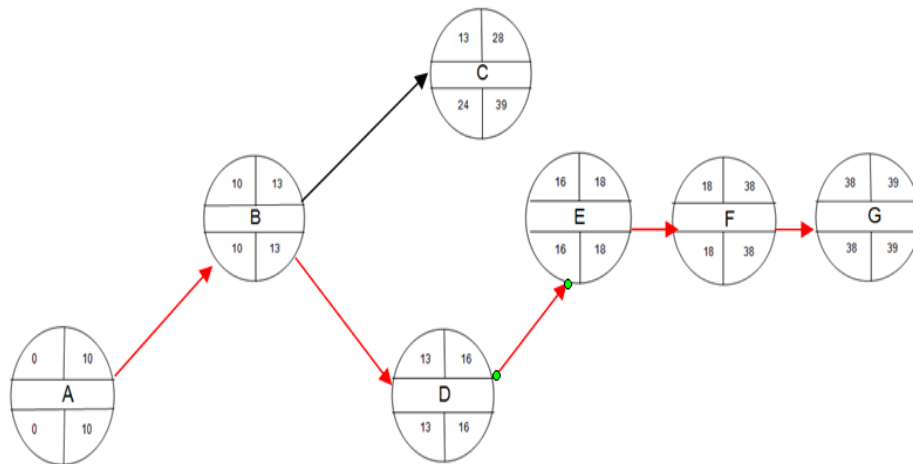
Tab. 14 Zpracování jednotlivých fází přesunu pobočky na Masarykovo náměstí pomocí programu POM – QM (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	39					
A	10	0	10	0	10	0
B	3	10	13	10	13	0
C	15	13	28	24	39	11
D	3	13	16	13	16	0
E	2	16	18	16	18	0
F	20	18	38	18	38	0
G	1	38	39	38	39	0

Z výstupu programu POM – QM je vidět, že celý projekt je možno realizovat za 39 týdnů, což odpovídá časovému limitu stanoveného vedením banky, který je stanoven na maximálně jeden rok.

Kritická cesta, která udává nejkratší dobu pro realizaci projektu, se nachází činnosti A, B, D, E, F, G, které musí být plněny s ohledem na čas, který je pro jednotlivé činnosti vymezen.

U činnosti C dochází k časové rezervě. Případné prodloužení těchto činností neohrozí délku projektu



Obr. 16 Síťový graf – grafické zpracování kritické cesty, (vlastní zpracování)

## 10.5 Nákladová analýza

Relokace pobočky na novou adresu bude náročná nejen administrativně a procesně.

Velkou roli budou v celém procesu hrát také náklady nejen na samotný přesun mezi dvěma budovami, ale i náklady budoucí, spojené se způsobem užívání nové budovy.

V současné době je budova na adrese Svatováclavská 450, Uherské Hradiště ve vlastnictví Komerční banky a.s.

Bance se tedy nabízí dvě možnosti jak s budovou naložit. První varianta je prodej nemovitosti a druhou možností je pronájem prostor pro soukromé účely. Obecně lze konstatovat, že banky v 21. století dávají spíše přednost nájemním prostorům před samotným vlastnictvím velkých objektů. Pro banku přináší tento systém řešení celou řadu výhod, které převažují nad nevýhodami, stávají se tak pro banku velmi atraktivní.

Důkazem toho se stal i případ prodeje lukrativní budovy na adrese Praha 1, Příkopy 33.

Budova byla v roce 2017 prodána německému investorovi. Mluvčí Komerční banky a.s. tenkrát uvedl, že vedení banky je s transakcí za budovu spokojeno.

**Výhody nájmu budovy:**

- Minimální zodpovědnost za správu provozu a údržbu zpravidla velkých budov
- Operativní možnost úprav pronajímaných prostor
- Přenesení zodpovědnosti za řešení administrativy spojené s budovou na vlastníka

**Nevýhody nájmu nemovitosti:**

- Nutnost platit pravidelné nájemné
- Riziko výpovědi nájemní smlouvy
- Nekorektní jednání ze strany pronajímatele

**Výhody vlastnictví nemovitosti:**

- růst tržní ceny nemovitosti
- budovu lze pronajmou a získat tak pasivní příjem
- vlastnictví nemovitosti zvyšuje hodnotu společnosti

**Nevýhody vlastnictví nemovitosti:**

- vysoké náklady na pořízení objektu
- odpovědnost za údržbu, pravidelné financování oprav
- nutnost hradit vedlejší náklady spojené s vlastnictvím nemovitosti

Banka, co by podnikatelský subjekt, odmítá přijímat zodpovědnost za správu provozu a údržbu zpravidla velkých budov a také administrativu spojenou s jejich vlastnictvím. Vedení banky spíše upřednostňuje operativní řešení pronajímaných prostor. Podstatou banky je především se věnovat službám peněžnictví, popř. pojišťovnictví či zprostředkovatelské činnosti. Banka nemá zájem řešit aktivity, které jí nepřísluší a proto je převážně ponechá v péči externích firem a vlastníků movitých a nemovitých objektů.

Jak bylo zmíněno výše, pro banku mají mnohem větší váhu výhody spojené s pronájmem než potenciální nevýhody spojené s pronájmem. Těmto nevýhodám dovede banka úspěšně čelit díky své silné a stabilní pozici na trhu. Nevýhodou se stává tedy nutnost pravidelně hradit nájemné, což pro silnou finanční společnost nepředstavuje žádný problém. Dalšími

nevýhodami může být riziko výpovědi z nájmu či nekorektní jednání ze strany pronajímatele. Všem těmto rizikům dovede banka účinně předcházet díky pečlivě zpracované nájemní smlouvě a přesně definovaným podmínkám nájmu. Všechny tyto dokumenty jsou pečlivě kontrolovány a pravidelně aktualizovány právním oddělením banky, tak aby se předcházelo možné oboustranné kolizi.

Z výše uvedených informací je patrné, že banka s velkou pravděpodobností využije prostoru současného obchodního centra k pronájmu, jehož je nyní majitelem společnost WEWE group s.r.o.

Při kalkulaci nákladů na přesun a rekonstrukci pobočky byly řešeny jednotlivé dílčí položky z tabulky č. 12 a další nezbytné náklady, které je třeba zohlednit s ohledem na přesun pobočky banky.

Návrh kalkulace, který je zmíněný níže vychází z předpokladů a zkušeností banky z jiných rekonstrukcí, které již byly realizovány firmou Imont s.r.o., která za posledních 5 let zrekonstruovala několik desítek poboček po celé ČR a nadále v tomto trendu úspěšně pokračuje.



Obr. 17 Nový koncept pobočky Komerční banky - místo bankovního poradce (Měšec, ©2018)

Tab. 15 Náklady spojené se stěhováním a rekonstrukcí nové budovy (vlastní zpracování)

Druh nákladů spojených s rekonstrukcí a stěhováním pobočky do nové budovy	Náklady v korunách
Administrativní náklady spojené s rekonstrukcí a přemístěním budovy	500 000 Kč
Nákup nového bankovního zařízení (noční trezor, vkladový bankomat, počítačky, led obrazovka, tablet)	3 000 000 Kč
Vyhotovení projektové dokumentace a studie nové pobočky	1 000 000 Kč
Předpokládané náklady na rekonstrukci budovy	10 000 000 Kč
Náklady spojení s přemístěním budovy do nových prostor (10 pracovních dnů)	200 000 Kč (5 pracovníků 8h denně * 10 dnů = 400* 500 Kč)
Rezerva rozpočtu 15%	2 205 000 = (14 700 000* 15%)
<b>Celkem</b>	<b>16 905 000 Kč</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že náklady na přesun a modernizaci pobočky jsou kalkulovány na téměř 17 milionů korun.

Tato nemalá částka však zajistí pobočce vysokou úroveň služeb, která je vyžadovaná klienty. Ta bude řešena v rámci nového moderního konceptu a naplní veškerá očekávání klientů na moderní vzhled a nové technologie.

Je nutno také zmínit, že i když se na samotném náměstí nedostává možnosti parkovat v těsné blízkosti banky, klientům můžou efektivně posloužit parkovací místa na Palackého náměstí (místo bývalého autobusového nádraží), které je vzdáleno asi 5 minut pěší chůze od pobočky. Tato varianta umožňuje klientům mnohem vyšší míru komfortnějšího přístupu k bance než je tomu na ulici Svatováclavská, kde nyní banka sídlí.

Další důležitou položkou, která se však stane pro banku již trvalou a letitou záležitostí je pronájem nových prostor.

Po zohlednění realitní situace ve městě Uherské Hradiště se ceny pronájmu komerčních objektů pohybují od 200 až po 400 Kč za čtverečný metr v závislosti na lokalitě a dostupnosti.

V případě pesimistické varianty, můžeme předpokládat, že bude dohodnuta cena nájmu za 1 čtverečný metr je 500 Kč.

$$500 \text{ Kč} * 400 \text{ m}^2 = 200\,000 \text{ Kč/ měsíčně}$$

Nutnou měsíční investici, která bude měsíčně podstupována bankou, lze však efektivně řešit a nabízí se hned 2 možné varianty:

- pronájem stávající budovy na adrese Svatováclavská 450
- prodej této historické budovy

S přihlédnutím na současnou realitní situaci města Uherské Hradiště, lze předpokládat, že banka by neměla nouzi o nové nájemce budovy. Prostory jsou vhodné jako sídlo firem, úřadů či kanceláří soukromých podnikatelů (např. advokátů, geodetů apod.)

Při pronájmu prostoru o výměře 600 m<sup>2</sup> za částku 500 Kč na 1 m<sup>2</sup> lze předpokládat měsíční pasivní příjem banky z pronájmu 300 000 Kč. Tato částka tedy nejen, že pokrývá pronajaté prostory v budově banky na Masarykově náměstí, ale dokonce je tento příjem další formou tvorby zisku.

Tab. 16 Přehled investičních nákladů na relokaci pobočky Komerční banky Uherské Hradiště (vlastní zpracování)

Přehled investičních nákladů na relokaci pobočky Komerční banky Uherské Hradiště	
Náklady na rekonstrukci prostorů a přesun obchodního místa	16 900 000 Kč
Náklady na měsíční pronájem	200 000 Kč
Příjem z pronájmu budovy na adrese Svatováclavská 450 za 1 rok	300 000 – 200 000 = 100 000 Kč 100 000 * 12 = 1 200 000 Kč
Návratnost investice	16 900 000 / 1 200 000 = <b>14 let</b>



Druhá varianta, která se nabízí je prodej stávající budovy. Cena za prodej historické budovy se dá nyní jen těžko určit.

Pro tento účel je nutno zpracovat několik detailních posudků a ocenění externí firmou. Budova je totiž specifická svou lokalitou, možností využití i historickým vzhledem. S přihlédnutím na všechny tyto faktory lze předpokládat, že tržní cena se bude pohybovat v řádech několika desítek milionů.

## 10.6 Riziková analýza

Jako každý projekt i navržené řešení s sebou nese jistá rizika.

Již v počátečních fázích projektu je třeba zohlednit jednotlivé míry rizika pro každou část projektu.

Rozdělení míry rizika definuje níže uvedená tabulka:

Tab. 17 Rozdělení míry rizika (vlastní zpracování)

Rozdělení míry rizika	
<b>Nízké</b>	Je málo pravděpodobné, že nějaké riziko nastane
<b>Střední</b>	Existuje pravděpodobnost, že riziko nastane
<b>Vysoké</b>	Je velká pravděpodobnost, že riziko nastane

### Rizika, která mohou v průběhu projektu nastat:

- Zamítnutí návrhu projektu vedením banky – nízké riziko
- Zamítnutí z důvodů vysokých nákladů – nízké riziko
- Odložení realizace projektů z důvodů stanoviska majitele budovy na Masarykově náměstí – vysoké riziko
- Nekorektní jednání dodavatelské firmy – střední riziko
- Riziko víceprací na stavbě a tím prodražení realizace – střední riziko
- Prodloužení realizace projektu o neúměrně dlouhou dobu – střední riziko
- Negativní vnímání relokace pobočky klienty banky – nízké riziko

U výše definovaných rizik existuje předpoklad, že mohou v nějaké míře nastat a projekt relokace pobočky do jisté míry ohrozit nebo dokonce úplně zamítnut. K tomu, aby banka dovedla takováto rizika účinně minimalizovat, je zapotřebí, aby každý krok celého projektu byl důsledně řešen s vedením banky a odborem správy majetku, která zodpovídá za funkčnost a podmínky hospodaření jednotlivých poboček. Veškeré vyjednávání musí být nezbytně podpořeno konzultací právníků, architektů a ředitelem pobočky Komerční banky Uherské Hradiště.

- Zamítnutí návrhu projektu vedením banky – nízké riziko

Samotné zamítnutí projektu vedením banky se jeví jako velmi nereálné. Pracovníci managementu banky dlouhodobě usilují o posílení pozice pobočky na trhu města Uherské Hradiště a projekt relokace pobočky je vhodným nástrojem k tak zásadnímu kroku.

- Zamítnutí z důvodů vysokých nákladů – nízké riziko

S každým projektem jsou spojeny nemalé náklady a výjimkou není ani řešení přesunu pobočky na jinou adresu. Pro Komerční banku je však mnohem důležitější postoj a spokojenost klientů s dostupností a komplexností služeb před samotnými investičními náklady, zvláště pokud se přepokládá jejich brzká návratnost.

- Odložení realizace projektů z důvodů stanoviska majitele budovy na Masarykově náměstí – vysoké riziko

Vedení banky od samého počátku intenzivně vyjednává s majitelem budovy o způsobu a míře využití prostor vhodných pro banku. Nicméně riziko odmítnutí nájemních prostor se jeví jako velké a to především z důvodu existence dalších nájemců nebo soukromého využití majitele budovy pro vlastní podnikání.

- Nekorektní jednání dodavatelské firmy – střední riziko

Při samotné realizaci je zapotřebí důsledně dohlížet na pracovní a stavební postupy, které bude provádět vybraná stavební firmy. Nekorektní jednání dodavatelských firem jsou často předmětem sporů. V této oblasti je tedy zvýšené riziko jednání firmy a je nutno mu předcházet efektivní komunikací a pečlivou kontrolou odvedené práce.

- Riziko víceprací na stavbě a tím prodražení realizace – střední riziko

Vícepráce jsou ve stavebnictví na denním pořádku. Tato možnost není ani v případě rekonstrukce prostor pro pobočku zcela vyloučena. Samotné riziko víceprací je tedy nutno ošetřit ve smlouvě o dílo s dodavatelem stavby.

- Prodloužení realizace projektu o neúměrně dlouhou dobu – střední riziko

Riziko prodloužení termínu dokončení prací na pobočce se jeví jako středně vysoké. Za toto riziko však nese zpravidla plnou zodpovědnost stavební firma a podmínky termínu dokončení je nutno stejně jako problematiku víceprací řádně ošetřit smlouvou o dílo.

- Negativní vnímání relokace pobočky klienty banky – nízké riziko

Klienti Komerční banky v Uherském Hradišti léta připomínkovali zhoršenou dostupnost pobočky včetně jejího rozdělení na dvě budovy v centru a mimo centrum města. Riziko negativního vnímání sloučení pobočky do jedné budovy je tedy považováno za velmi nízké.

## 10.7 Přínosy realizace celého projektu

Realizace celého projektu má za následek především přínos pro Komerční banku Uherské Hradiště v oblasti vysoké míry konkurenceschopnosti na bankovním trhu města Uherské Hradiště.

Další oblastí je výrazný přínos v oblasti dostupnosti a přístupu k pobočce. Banka jako celek je takto podstatně lépe vnímána v očích klientů, města i široké veřejnosti. Banka se stane dostupnou v oblasti komplexní nabídky služeb na jednom obchodním místě, tak jak již to klienti léta vyžadovali. Samozřejmostí je možnost využití výtahu, bezbariérového přístupu, wifi sítě a informačního tabletu včetně služeb Welcome officera při vstupu do budovy.

Sloučením obou budov lze zároveň předpokládat zvýšenou návštěvnost pobočky banky jako celku. Z pozorování na nově otevřených pobočkách v ostatních městech lze očekávat, že návštěvnost pobočky se zvýší o 20 – 25% především v prvních týdnech po otevření pobočky

Klienti se budou chtít seznámit s novým prostředím a způsobem obsluhy a většina z nich si bude chtít především prohlédnout nové prostory.

Pro tuto příležitost je vhodné připravit marketingovou kampaň u příležitosti otevření nové pobočky a podpořit tak návštěvu klientů.

Neopomenutelnou složkou přínosu celého projektu je také celkové zvýšení technologické úrovně pobočky, která ji posouvá o úroveň výše.

## ZÁVĚR

V této diplomové práci je řešena problematika konkurenceschopnosti velké banky, která doposud těží pouze ze své stability, dlouholeté tradice a široké nabídky služeb.

Ze zpracovaných a analýz (SWOT analýza, Porterova analýza a PEST analýza) a zpracovaného dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že klienti i veřejnost negativně vnímají postranní umístění pobočky na ulici Svatováclavská v Uherském Hradišti, která je mimo hlavní centrum města. Bance také výrazně ubírá na její celkové image i zastaralá nemoderní budova s výraznou absencí moderních technologií. Klienty je také často kritizována zhoršená dostupnost parkovacích míst v blízkosti pobočky.

Projektová část navrhuje konkrétní řešení situace na bankovním trhu města Uherské Hradiště. Výsledkem projektu je relokace pobočky na Masarykovo náměstí do budovy současného obchodního domu, kde se nyní v jeho přízemí nachází menší sesterská pobočka Komerční banky.

Cílem přemístění budovy je výrazné zvýšení konkurenceschopnosti banky v rámci města Uherské Hradiště, vyřešení dostupnosti banky, modernizace prostředí a vybavení banky o nové moderní technologie, které jsou dnes klienty požadovány.

Díky řešením, která jsou navržena a podrobně popsána v teoretické i analytické části práce se banka stává výrazně konkurenceschopnější než doposud a jsou tak splněny potřeby a očekávání klientů, kteří takovýto vstřícný krok od vedení banky léta očekávali.

Komerční banka v Uherském Hradišti díky navrženým řešením získá výraznou konkurenční výhodu a utvrdí svou silnou a konkurenceschopnou pozici na bankovním trhu města Uherské Hradiště.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAMFORD, Charles. *Strategy: sustainable advantage and performance*. Mason, OH, Spojené státy: Cengage Learning, 2009, 432 s. ISBN 9781482254952.

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011, 172 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009, 720 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. Praha: C.H. Beck, 2011, 696 s. ISBN 8074000060.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2. Praha: Grada, 2013, 366 s. ISBN 802474385x.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 339 s. ISBN 80-7179-381-7.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.

KLVÁČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK. *Různé cesty konkurenceschopnosti*. 5. Praha: Professional Publishing, 2008, 238 s. ISBN 9788024729510.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 9788024729510.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*. Praha: Management press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.

RICHARDSON, Gary L. *Project Management Theory and Practice*. 2. Boca Raton: Apple Academic Press, 2014, 670 s. ISBN 9781482254952.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2006, 122 s. ISBN 80-7179-367-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009, 232 s. ISBN 9788024720494.

**INTERNETOVÉ ZDROJE:**

AIR BANK: *O air bank* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/o-air-bank>

BUSINESSVIZE: *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. © 2011 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Kdo jsme* [online]. 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky#skupinasocietegenerale>

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA: *O ČSOB a skupině* [online]. 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>

DASHOFER: *Strategické a marketingové řízení* [online]. © 2007 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: [https://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2\\_026\\_10\\_3\\_5\\_tab\\_obr.pdf](https://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_026_10_3_5_tab_obr.pdf)

FIO BANKA: *Příběh Fio banky* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/historie>

KOMERČNÍ BANKA: *Fakta a výsledky* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky#skupinasocietegenerale>

MAGDALENA ČEVELOVÁ: *SWOT analýza* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza>

MAPY: *Hledání* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.5497618&y=49.1228026&z=17>

MARKE: *PEST analýza* [online]. © 2015 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

MĚŠEC: *Jako v obyváku: Jak vypadají nejnovější pobočky bank* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/jako-v-obyvaku-jak-vypadaji-nejnovejsi-pobočky-bank/>

MIRAS: *Chování firmy v podmínkách nedokonalé konkurence, monopol* [online]. © 2012 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n07-nedokonala-konkurence.php>

MONETA MONEY BANK: *O nás* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas>

RAIFFEISENBANK: *O nás* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas>



SOCIETE GENERALE: *Societe generale* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.societegenerale.com/en/home>

TECHPORTAL: *Marketingové strategické koncepce* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.techportal.cz/33/marketingove-strategicke-koncepce-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkt40cHHg3pkToNRPIg1y6Hg/>

VLASTNÍ CESTA: *Porterův model konkurenčních sil* [online]. © 2011 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

**SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AFF	Affluent
A. S.	Akciová společnost
IND	Individuals
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
SB	Small Business
STD	Standart
SWOT	Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Nákladové podmínky v nedokonalé konkurenci (Miras, © 2017) .....	16
Obr. 2 Rovnováha monopolu (Miras, © 2017).....	17
Obr. 3 Hierarchie strategického plánování (Bamford, 2009).....	20
Obr. 4 Ansofova matice výrobek – trh (Dashofer, ©2018) .....	21
Obr. 5 Strategie firmy (Vlastní cesta, © 2012).....	24
Obr. 6 SWOT analýza (Magdalena Čevelová, © 2018) .....	29
Obr. 7 PEST analýza vlivů prostředí (Marke, © 2015) .....	31
Obr. 8 Porterův model konkurenčních sil (Vlastní cesta, © 2012).....	34
Obr. 9 Organizační struktura pobočky (vlastní zpracování).....	40
Obr. 10 Pobočka ČSOB v Uherském Hradišti (Mapy, © 2018).....	44
Obr. 11 Pobočka Raiffeisenbank v Uherském Hradišti (Mapy, © 2016).....	46
Obr. 12 Pobočka Air bank v Uherském Hradišti (Mapy, © 2018).....	49
Obr. 13 Pobočka Komerční banky v Uherském Hradišti, (Mapy, © 2018) .....	50
Obr. 14 Mapa města Uherské Hradiště (Mapy, © 2018).....	51
Obr. 15 Pobočka Komerční banky Uherské Hradiště – centrum (Mapy, © 2018).....	79
Obr. 16 Síťový graf – grafické zpracování kritické cesty, (vlastní zpracování).....	84
Obr. 17 Nový koncept pobočky Komerční banky - místo bankovního poradce (Měšec, ©2018).....	86

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 SWOT analýza, (vlastní zpracování).....	52
Tab. 2 Nabídka účtů od Komerční banky (Komerční banka, © 2018).....	54
Tab. 3 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	61
Tab. 4 Doba využívání služeb Komerční banky v Uherském Hradišti v letech (vlastní zpracování).....	63
Tab. 5 Využívání Komerční banky jako banky hlavní (vlastní zpracování) .....	63
Tab. 6 Využívání jiné banky mimo Komerční banku (vlastní zpracování).....	64
Tab. 7 Vyjádření spokojenosti se službami komerční banky (vlastní zpracování) .....	65
Tab. 8 Chybějící služby na pobočce (vlastní zpracování) .....	73
Tab. 9 Výhoda svého bankovního poradce (vlastní zpracování).....	74
Tab. 10 Vnímání zázemí velké banky (vlastní zpracování).....	74
Tab. 11 Spolupráce s Komerční bankou do budoucna (vlastní zpracování) .....	75
Tab. 12 Fáze projektu relokace pobočky a jejich řešení v jednotlivých měsících roku .....	81
Tab. 13 Jednotlivé fáze přesunu pobočky na Masarykovo náměstí (vlastní zpracování).....	82
Tab. 14 Zpracování jednotlivých fází přesunu pobočky na Masarykovo náměstí pomocí programu POM – QM (vlastní zpracování) .....	83
Tab. 15 Náklady spojené se stěhováním a rekonstrukcí nové budovy (vlastní zpracování).....	87
Tab. 16 Přehled investičních nákladů na relokaci pobočky Komerční banky Uherské Hradiště (vlastní zpracování).....	88
Tab. 17 Rozdělení míry rizika (vlastní zpracování) .....	89

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Věkové kategorie respondentů (vlastní zpracování) .....	62
Graf 2 Využívání jiné banky mimo Komerční banku v procentech (vlastní zpracování) .....	64
Graf 3 Vyjádření spokojenosti se službami Komerční banky (vlastní zpracování) .....	65
Graf 4 Hlavní účel návštěv pobočky Komerční banky Uherské Hradiště, (vlastní zpracování) .....	66
Graf 5 Frekvence návštěv pobočky Komerční banky Uherské Hradiště, (vlastní zpracování) .....	67
Graf 6 Primárně využívané služby klienty, (vlastní zpracování).....	67
Graf 7 Primárně využívané služby klienty, (vlastní zpracování).....	68
Graf 8 Zhodnocení prostředí pobočky (vlastní zpracování) .....	69
Graf 9 Umístění pobočky na strategickém místě (vlastní zpracování).....	69
Graf 10 Nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti pobočky (vlastní zpracování).....	70
Graf 11 Preference umístění pobočky (vlastní zpracování).....	71
Graf 12 Alternativa v podobě malé pobočky na náměstí (vlastní zpracování).....	72

## PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE NOVĚ ZREKONSTRUOVANÉ POBOČKY KOMERČNÍ BANKY A.S.





## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

.

Ráda bych Vás tedy touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Cílem dotazníku je vyhodnocení spokojenosti klienta a míra konkurenceschopnosti na trhu mezi bankami v Uherském Hradišti.

Výsledky průzkumu budou sloužit ke studijním účelům a ke zpracování diplomové práce.

U každé otázky prosím zakroužkujte pouze 1 možnost.

### 1. Identifikace Vaší osoby

muž  žena

### 2. Věk

- Do 18let
- 18-35 let
- 36-55 let
- 56 a více

### 3. Jak dlouho jste klientem Komerční banky a.s.?

- 
- Do 1 roku
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více



**4. Je pro vás Komerční banka a.s. hlavní bankou?**

- ano
- ne

**5. Pokud ne, kterou banku využíváte jako svou hlavní?**

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Moneta money bank
- Poštovní spořitelna
- Jiná – uveďte jaká:.....

**6. Vyjádřete prosím Vaši spokojenost se službami pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti, Svatováclavská 450?**

- zcela spokojen
- spokojen(a)
- méně spokojen(a)
- nespokojen(a)
- zcela nespokojen(a)

**7. Jaký je hlavní účel využívání služeb pobočky Komerční banky a.s. v Uherském Hradišti?**

- Osobní účely – RČ
- Podnikání
- Obojí

**8. Jak často navštěvujete pobočku Komerční banky Uherské Hradiště?**

- každý den
- 2-3x týdně
- 2-3x měsíčně
- 2-3x ročně
- Vůbec

**9. Jaké služby pobočky Komerční banky Uherské Hradiště primárně využíváte?**

- Běžný účet - FO
- Podnikatelský účet - PO
- Pokladní úsek
- Safesové schránky
- Noční trezor

**10. Jak hodnotíte dostupnost včetně možnosti parkování u pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?**

- Velmi dobře dostupná
- Dobře dostupná
- Hůře dostupná
- Velmi špatně dostupná

**11. Jak na Vás působí historické prostředí pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?**

- Velmi příjemné
- Příjemné
- Nepříjemné
- Velmi nepříjemné

**12. Je podle Vás umístění budovy na adrese Svatováclavská 450, Uherské Hradiště umístěno strategické a konkurence schopné?**

- Ano
- Ne

**13. Co by podle Vás pomohlo ke zvýšení konkurenceschopnosti pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?**

- Modernizace interiéru
- Přestěhování pobočky do centra města
- Komplexnější nabídka produktů
- Přizemní budova bez schodiště

**14. V případě, že by byla budova Komerční banky stěhována, kde by jste preferovali její umístění?**

- na Masarykově náměstí – střed města
- na okraji města

**15. Je pro Vás pobočka Uherské Hradiště – centrum na Masarykově náměstí alternativou pro vyřešení Vašeho požadavku?**

- Ano
- Ne

**16. Je pro Vás stěžejní možnost parkování zdarma v blízkosti pobočky Komerční banky Uherské Hradiště?**

- Ano
- Ne

**17. Která služba Vám na pobočce Komerční banky Uherské Hradiště chybí?**

- Vkladový bankomat
- Welcome officer
- Elektronická informační tabule (tablet)
- Jiná - uveďte jaká .....

**18. Je pro Vás výhoda, že máte svého bankovního poradce, kterého znáte, ke kterému se objednáváte na schůzku?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

**19. Vnímáte výhody ve stabilitě a zázemí velké banky?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

**20. Hodláte spolupracovat s pobočkou Komerční banky a.s. i do budoucna?**

- Ano
- Ne
- nevím

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplňování mého dotazníku.

S pozdravem Bc. Petra Kaňovská

Studentka Fakulty Managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně