

Konkurenceschopnost mBank v České republice

Naděžda Vojáčková

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav statistiky a kvantitativních metod
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Naděžda VOJÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **M090176**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti mBank v České republice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů zaměřených na problematiku konkurenceschopnosti a zpracujte teoretická a metodická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné konkurenční postavení mBank na trhu v České republice.
- Na základě vypracované teoretické metodiky zpracujte strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí faktorů konkurenceschopnosti mBank.
- Na základě analýz navrhněte vhodná doporučení pro zlepšení konkurenční strategie mBank.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
[2] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
[3] KOTLER, P., LANE, K. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[4] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
[5] TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. Marketing inovací. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslava Dolejšová, Ph.D.**
Ústav statistiky a kvantitativních metod
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Radek Benda, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

1.8. 2011



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti mBank v České republice. Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit současný konkurenční potenciál mBank na trhu. Po prozkoumání zjištění navrhuji vhodná opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti analyzované banky. Pro dosažení zvoleného cíle práce použiji PEST analýzu s využitím metod MAP a ETOP, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, metodu benchmarkingu, GAP analýzu a SWOT analýzu v rozsahu marketingové situační analýzy.

Klíčová slova: banka, klient, konkurenceschopnost, situační analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The topic of my bachelor thesis is the competitiveness analysis of mBank in the Czech Republic. The main goal of this thesis is to find out the current competitiveness potential of mBank on the market. After examining the findings, I propose the appropriate measures for improving the competitiveness of the analyzed bank. To reach the goal of my bachelor thesis, I use PEST analysis with the application of MAP and ETOP methods, Porter's Five Forces analysis, benchmarking method, GAP analysis, and SWOT analysis within the scope of the marketing situation analysis.

Keywords: bank, client, competitiveness, situational analysis, SWOT analysis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a také za ochotu, vstřícnost i čas věnovaný společným konzultacím.

Motto:

Nikoliv podnik (nebo dokonce stát) platí mzdy dělníkům a zaměstnancům podniku, ale zákazník platí tyto mzdy. Každý v podniku se musí učit tomu porozumět. Každý v organizační hierarchii podniku - od ředitele k vrátnému - to musí vědět a akceptovat.

Ernest Kulhavy

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 TRŽNÍ KONKURENCE.....	13
1.1.1 Rozlišení konkurence na straně nabídky.....	14
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	15
1.2.1 Aplikace konkurenceschopnosti v bankovníctví.....	16
1.3 MARKETING	19
1.3.1 Marketing finančních služeb a bankovníctví	20
1.3.2 Bankovníctví a marketingový mix	24
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA IDENTIFIKACE VÝCHOZÍHO STAVU A PROVEDENÍ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY.....	27
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	28
2.1.1 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	29
2.1.2 PEST analýza	30
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
2.2.1 Benchmarking	31
2.2.2 GAP analýza.....	32
2.3 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ S VYUŽITÍM SWOT ANALÝZY	32
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA – INFORMAČNÍ ČÁST.....	36
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
4.2 HISTORIE A ROZVOJ MBANK V ČESKÉ REPUBLICCE	36
4.3 SOUČASNÉ POSTAVENÍ MBANK NA TRHU.....	38
4.4 ZÁKAZNÍCI BANKY	40
4.5 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	40
4.6 STRATEGICKÉ CÍLE A VIZE	41
4.7 STRATEGICKÉ CÍLE BANKY	42
4.8 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ – PORTERŮV MODEL.....	43
4.8.1 Vyhodnocení trendů vývoje jednotlivých prvků Porterova modelu.....	48
4.9 PEST ANALÝZA.....	50
4.9.1 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí	53
4.9.2 Sumarizace výsledků vnější analýzy metodou ETOP	53
4.10 GAP ANALÝZA.....	54
4.11 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O KONKURENTECH.....	55
4.11.1 FIO banka.....	55

4.11.2	ZUNO bank	55
4.12	BENCHMARKING.....	56
4.12.1	Benchmarking vybraných prvků marketingového mixu	56
4.12.2	Benchmarking – vyhodnocení	60
5	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA- POROVNÁVACÍ ČÁST	62
5.1	SWOT ANALÝZA.....	62
5.1.1	Rozbor silných stránek	62
5.1.2	Rozbor slabých stránek	64
5.1.3	Rozbor příležitostí	65
5.1.4	Rozbor hrozeb	65
6	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA – ROZHODOVACÍ ČÁST.....	66
6.1	NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MBANK	66
6.1.1	Návrhy v oblasti segmentace zákazníků	66
6.1.2	Návrhy v oblasti produktů.....	67
6.1.3	Návrhy v cenové oblasti	68
6.1.4	Návrhy v oblasti komunikace se zákazníkem	68
6.1.5	Návrhy v oblasti distribuce služeb	69
7	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78

ÚVOD

Konkurenceschopnost podniku je výrazem jeho schopnosti dosahovat ekonomického růstu a zvyšování jeho pozitivního potenciálu v konkurenčním prostředí. Tento požadavek klade vysoké nároky na schopnost vedení přizpůsobovat zvolené metody řízení stále se rozvíjejícímu trhu charakterizovanému rychlou globalizací.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma konkurenceschopnosti mBank v České republice. Vzhledem k jejímu úspěšnému vstupu na český bankovní trh v roce 2007 a získání více než sto tisíc klientů hned v prvním roce svého působení, se tato instituce stala významným konkurentem bankovních domů dosud působících na zdejším trhu.

Za úspěšným vstupem této banky je nepochybně na českém bankovním trhu nová koncepce přístupu k zákazníkům, zacílená zejména na minimalizaci nákladů nejen banky samotné, ale hlavně klientů. Po všech anketách o nejnesmyslnější bankovní poplatky se zde najednou objevila banka, která za běžné služby požadovala žádné nebo minimální poplatky. Nezbytnou podmínkou možnosti minimalizace nákladů však byla schopnost ovládnutí technických prostředků umožňujících přímou komunikaci s bankou jako je internet, mobilní sítě a dostatečná síť bankomatů. Přestože by se na základě této specifikace dalo předpokládat, že tím osloví spíše mladší klientelu, která má k těmto informačním technologiím velmi blízko, opak je pravdou a banka v krátkém čase získala klienty širokého věkového spektra.

Na našem bankovním trhu působí více než 30 bank, většina s mnohem delší historií působení v České republice. Klienti, které mBank oslovila tak zákonitě přecházeli od těchto bank. Vzhledem k všeobecně známé neochotě českých zákazníků bank ke změnám se jednalo o jev málo vídaný a dá se říct překvapivý.

Působení mBank věnuji pozornost od prvopočátku jejího vstupu na český trh, je pro mě velmi zajímavá svým obchodním úspěchem i prvky, které vnesla do českého bankovního prostředí.

Cílem této práce je zjistit jaký konkurenční potenciál má mBank v českých podmínkách a na základě těchto zjištění navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení její konkurenční strategie. Tohoto cíle chci dosáhnout provedením analýzy, komparace a syntézy závěrů vyplývajících z jednotlivých fází zjišťování.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části provedu průzkum literárních pramenů zaměřených na problematiku konkurenceschopnosti a zpracuji teoretická a metodická východiska pro zpracování situační analýzy.

V praktické části po analýze konkurenčního postavení mBank na trhu v České republice a vypracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí faktorů konkurenceschopnosti této banky navrhuji vhodná doporučení pro zlepšení konkurenční strategie mBank.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurence v sobě v podstatě obsahuje dva hlavní aspekty – konkurenci jako strukturu trhu a konkurenci jako chování firem. Rozhodujícími charakteristikami v případě tržní struktury jsou počet firem na trhu, jejich podíl na trhu (tržní koncentrace) a překážky vstupu na trh. Chování firem potom charakterizuje stanovování cen a množství, investice, výdaje na reklamu, výzkum, vývoj apod. Chovat se konkurenčně pro většinu podnikatelů znamená snižovat ceny, snižovat náklady, diferenciaci výrobků a inovace. Pro zákazníka je konkurence výhodná nabídkou nízkých cen, možností volby a výběru mezi dodavateli a výběrem ze širokého sortimentu výrobků. Oba výše uvedené aspekty konkurence se vzájemně nevylučují, ale doplňují se. [20]

1.1 Tržní konkurence

Střet zájmů jednotlivých subjektů trhů je nazýván tržní konkurencí. Z hlediska mikroekonomického jsou rozlišovány 3 typy konkurence:

- **Konkurence napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky).** Cílem výrobců přicházejících na trh je prodat vše, co vyrobili s co nejvyšším ziskem. Spotřebitelé mají zájem nakoupit co nejlevněji. Rovnovážná cena, která je kompromisem očekávání obou stran je příliš nízká pro výrobce a příliš vysoká pro spotřebitele.
- **Konkurence na straně poptávky.** Dochází ke střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Hlavním požadavkem je nakoupit co největší množství zboží za co nejnižší cenu.
- **Konkurence na straně nabídky.** Cíle, které výrobce při vstupu na trh sledují, je snaha o prodej co největšího množství svých výrobků za co nejlepších podmínek, současně se snahou oslabit pozice svých konkurentů nebo o jejich vyřazení z tohoto procesu. [4]

1.1.1 Rozlišení konkurence na straně nabídky

Podle vedení konkurenčního boje

- **Cenová konkurence.** Z důvodu dosažení odstranění konkurentů využívají jednotliví výrobci mnohdy až nesmyslné snižování cen i za cenu dočasné ztráty zisku.
- **Necenová konkurence.** Využívá jiné nástroje k oslabení pozice konkurentů než cenové. Např. záruční, pozáruční podmínky, poskytovaný servis atd. [4]

Podle podmínek na trhu

- **Konkurence dokonalá.** Předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny účastníky, což je považováno za abstrakci ekonomické teorie.
- **Konkurence nedokonalá.** Je běžným jevem na trhu. Ekonomická teorie rozlišuje tři základní formy nedokonalé konkurence:
 1. **Monopol** tj. jediná firma působící jako prodávající na trhu, s jedinečnou produkcí, bez blízkých substitutů. Vstup dalších firem na trh ovládaný monopolem je z důvodů existence silných překážek uzavřen.
 2. **Oligopol** tj. typ trhu, kde působí jen několik firem. Ty vyrábí identický nebo diferencovaný produkt, ale každá z nich je natolik silná, že může ovlivnit tržní cenu produkce. Také na tomto trhu existují překážky vstupu do odvětví. Variantami oligopolu jsou **smluvní oligopol – kartel**, kdy firmy jednají ve shodě a chovají se společně jako monopol a dále oligopol s dominantní firmou, jejímž znakem je, že na trhu působí jedna silná firma a několik menších firem. Dominantní firma se stává **cenovým vůdcem**. Menší firmy přejímající cenu dominantní firmy se potom nazývají **konkurenční lem**.
 3. **Monopolistická konkurence** tj. trh mnoha firem, které nabízejí podobné, ale ne identické výrobky. Tato diferenciací umožňuje jednotlivým firmám rozhodovat o množství a ceně své produkce. Bariéry vstupu do odvětví existují, ale jsou překonatelné. [4]

1.2 Konkurenceschopnost

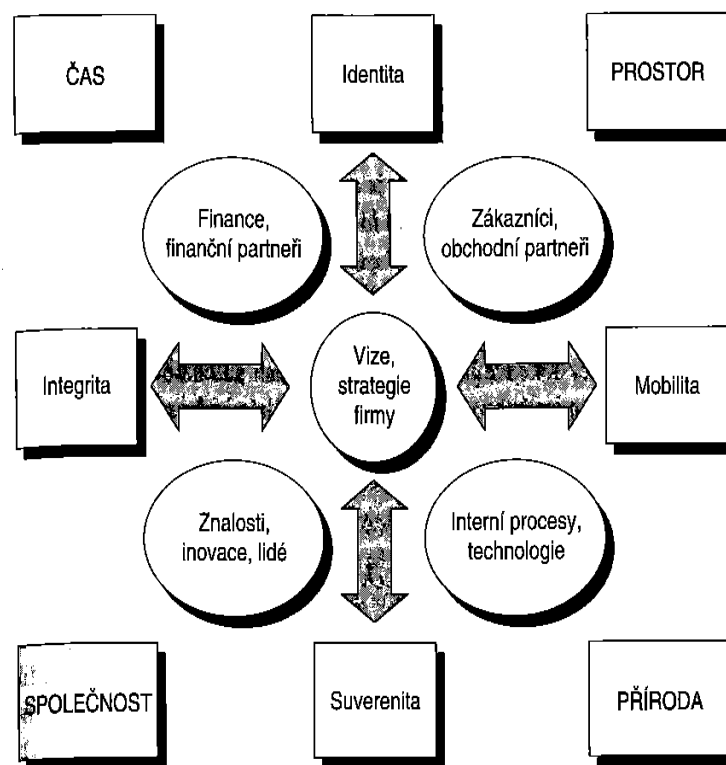
Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. [14]. Podle definice uvedené v BusinessDictionary.com je konkurenceschopnost „*schopnost firmy nebo státu nabídnout výrobky nebo služby, které splňují kvalitativní standardy světových trhů za ceny, které jsou konkurenceschopné a poskytují odpovídající návratnost zdrojů, sloužících k jejich výrobě*“. [21]

Konkurenceschopnost firmy se odvíjí od její schopnosti prosadit své záměry na trhu, v její schopnosti realizovat své určité činnosti v porovnání s ostatními konkurenty buď levněji nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka. Za konkurenceschopnou lze považovat každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků. [1,20] Firmy, ať už velké nebo malé, které chtějí v dnešní době i v budoucnu uspět, musí porozumět trhům a předvídat dopady vývoje prostředí na svoji činnost a podle toho vytvářet produkty, které budou nabízet zákazníkům k uspokojení potřeb a přání a také jim poskytovat řešení dosud neodhalených problémů ve formě nových produktů. [8]

Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je její podnikatelská vize a strategie. Základními faktory podnikatelského prostředí a externím zdrojem konkurenceschopnosti firmy jsou:

- **Příroda** živá i neživá, případně umělá
- **Lidská společnost** ve všech sociálních, ekonomických, politických a jiných podobách
- **Prostor** v nejširším pojetí, tj. nejen např. výrobní plocha, ale například virtuální prostor
- **Čas** v astronomické, ale také v relativní podobě [15]

K dimenzi konkurenceschopnosti patří vedle lidského, finančního, procesního a obchodního potenciálu firmy také další atributy a to identita, integrita, mobilita a suverenity firmy. [15]



Obr. 1. Schéma konkurenceschopnosti

Zdroj: [15]

Konkurenční výhoda je od samotných počátků podnikání kritickým faktorem úspěchu firmy a její schopnosti získat ji a udržet, která má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Studium konkurence by však nemělo být chápáno pouze jako snaha eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých je možno se od konkurenta odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku. [17]

1.2.1 Aplikace konkurenceschopnosti v bankovníctví

Málokterý segment trhu prochází tak dynamickými změnami jako oblast finančního trhu včetně bankovníctví. Nejvýznamnější faktory, které determinují vývoj v oblasti bankovníctví jsou:

- Celková větší **orientace na svobodný trh**, což se projevilo v zesílení konkurence obecně i mezi bankami. Podporujícím rysem tohoto trendu je propojování jednotlivých národních trhů;

- **Nárůst volatility** ekonomických veličin a s tím vzrůstající riziko pro jeho účastníky, banky a jejich klienty nevyjímaje;
- **Technické a technologické inovace**, které v oblasti bankovníctví změnil řadu bankovních produktů i samotné fungování bank;
- **Restrukturalizace bank a bankovních systémů** – celosvětový globální trh zostruje konkurenci a klade na jeho účastníky stále vyšší nároky. V nových podmínkách mohou obstát pouze velké a silné banky;
- Stálý tlak na **zefektivnění bankovní činnosti**, jehož projevem je relativní pokles provozních nákladů bank zejména ve mzdové oblasti snížením počtu zaměstnanců;
- **Sekuritizace** – jedná se obecně o proces, při kterém dochází k nahrazování v zásadě sekundárně neobchodovatelných instrumentů (bankovních úvěrů) instrumenty, se kterými lze obchodovat na sekundárních trzích (cennými papíry). V praxi existuje řada různých variant sekuritizace, se kterými jsou spojeny různé druhy cenných papírů;
- **Univerzalizace** – liberalizace bankovního zákonodárství přináší znevýhodnění ne-univerzálních bank oproti univerzálním omezením možnosti provádět některé bankovní činnosti. V Evropské unii platí, že banka může provozovat ty bankovní činnosti, ke kterým získá od domovského regulatorního orgánu licenci ve všech zemích Unie. Proto může banka s univerzální licencí působit jako univerzální banka i v těch Unie, kde není univerzální bankovní systém;
- **Zpřísnění regulačních opatření** – tato opatření přesněji a komplexněji vymezují prostor pro bankovní podnikání s cílem eliminovat riziko, ale i zamezit určitému nežádoucímu jednání bank. [5]

Konkurence v bankovníctví je širšího rázu než v jiných oblastech hospodářství. Vedle nutnosti snižování nákladů vzhledem k neustále rostoucí konkurenci, se musí banky také přizpůsobovat faktorům určujícím vývoj v oblasti bankovníctví. Schopnost bank sledovat a přizpůsobovat se těmto trendům určuje jejich konkurenceschopnost v budoucím období.

[12]

Konkurence působí jako vnější síla, která banku nutí rozšiřovat a zdokonalovat bankovní služby, nakupovat a prodávat peníze tak, aby byl zajištěn bankovní zisk. Konkurence nedovoluje jednotlivé bance vybočit z běžných cen na trhu, nutí ji udržovat kvalitu a ostatní podmínky svých služeb na úrovni ostatních bank. [22]

Dokonalá soutěž bank probíhá na dokonale konkurenčním trhu s těmito specifikacemi:

- *Trh neovlivňují přímé administrativní zásahy státu*
- *Neexistují vlivy zvýhodňující jednotlivé účastníky trhu (např. opatření daňového charakteru)*
- *Všichni účastníci trhu mají stejný přístup na trh, neexistuje banka nebo skupina bank, která by vnutila své podmínky ostatním*
- *Důležité informace týkající se úvěrů, úroků, cenných papírů a informace o hospodaření jednotlivých bank jsou dostupné všem [22]*

Tato dokonalá konkurence je vzorem, ke kterému směřuje snaha o přiblížení. Pokud dojde k tomu, že některá z podmínek není splněna, nastává situace, kdy je bankovní trh a podmínky na něm nedokonalé. V konkrétních podmínkách celkového vývoje a stavu ekonomiky jsme svědky opatření směřujících ke zdokonalení bankovní soutěže a to v národních i nadnárodních souvislostech. [22]

Vzhledem k tomu, že bankovní soustava je významnou součástí finančního systému národního hospodářství každé země, jsou banky také vystaveny regulatorním opatřením. Banky jsou specifické podnikatelské subjekty, které jsou založeny na základě bankovní licence vydané Českou národní bankou, jejímž hlavním cílem je péče a snaha o cenovou stabilitu státu. Případný úpadek banky neohrožuje jen ji samotnou, ale také na řadu firem a jejich klientů. V případě banky s relativně vyšším podílem na trhu by její insolvence mohla řetězovitě dopadat i na jiné banky a jejich klienty. Proto na tomto trhu působí také měnové a regulatorní instituce.[22, 33]

Banka se nechová jako tradiční zisková organizace, protože výši svého zisku nemůže přímo ovlivnit, vzhledem k tomu, že své zdroje nakupuje v tržních podmínkách, které jsou v čase relativní, za prodejní ceny, které jsou víceméně neměnné. Základním odlišením činnosti bank je poskytování služeb v závislosti na integraci klienta a distribuční sítě, další odlišností její činnosti je prodej a koupě peněz. [22, 33]

K dokonalé soutěži na bankovním trhu je potřeba, aby na trzích bankovních produktů působil optimální počet bank. Bankovní konkurence je definována mírou soutěže na příslušném trhu jednotlivých bankovních produktů a může být dostatečně účinná za splnění podmínek:

- existuje optimální počet bank, které poskytují shodné služby. Tím je zabráněno vzniku monopolu
- uvedené obchody provádějí také jiné druhy bank, pro specializované banky je tak zajištěna konkurence na trhu příslušného produktu v soutěži s ostatními bankami
- příslušné obchody mohou uskutečňovat i jiné nebankovní společnosti. [22]

Pod pojmem soutěž se v bankovníctví rozumí většinou cenová konkurence. Vzhledem k tomu, že se jedná o konkurenci na trhu mnoha prodávajících a kupujících, jsou někdy ceny považovány za jediný prostředek soutěže mezi nimi. Přestože je cenová konkurence logickým základem konkurenční soutěže, není v bankovníctví, stejně jako v jiných oborech, řízena pouze cenami. Každá banka se snaží získat vůči konkurentům ještě nějakou konkurenční výhodu, což může být rozvětvená síť obchodní sítě jejich poboček, kvalitnější zabezpečení bankomatů, výhodnější umístění pobočky a úřední hodiny nebo individuální zohlednění požadavků klienta. Součástí necenové konkurence je nejen trvalá kvalita poskytovaných služeb, ale také jejich neustálá inovace a zdokonalování, na což konkurenční banky velmi rychle reagují a toto zdokonalení si rychle osvojí. [22]

1.3 Marketing

Marketing je realizován v podmínkách tržní ekonomiky. Jedná se souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu. Trh představuje místo směny. Termínem směna je označována taková forma lidské činnosti, která umožňuje získat určitý produkt za protihodnotu. [6] Definice marketingu existuje celá řada. K nejvýstižnějším a nejznámějším patří:

Kotler (2009) definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“. [11]

Marketing jako cílená metodologie uplatnění vyrobených nebo vypěstovaných produktů v procesu směny je bytostně spjat s výrazy tržní prostředí a konkurence. Tyto pojmy se vzájemně prolínají, koexistují, ovlivňují se a vzájemně se prolínají, vytvářejí průniky a tím vzniká doslova propletenec konkurence, konkurenčního prostředí a náplně slova marketing. Cílem těchto složitých vazeb je zisk kvalitního odbytu pro vyráběnou produkci nebo nabízené služby a být prostě a jednoduše v konkurenčním prostředí lepší než ostatní producenti.

[3]

1.3.1 Marketing finančních služeb a bankovníctví

Podle marketingové specifikace odvětví lidské činnosti podle oborů určená nomenklaturním členěním statistických údajů států OECD a současně států EU, je od roku 1994 vyčleněn v rámci marketingové typologie mimo jiné marketing finančních služeb a bankovníctví. Stejně jako jakékoliv jiné odvětví s sebou přináší odvětvovou konkurenci v tržním prostoru. [3]

Trh finančních zdrojů a konkurence vznikají v evolučním procesu v momentu, kdy se v procesu směny produktů a služeb na trhu poprvé objevují peníze a mince jako platidla a oběživa. Trh s finančními zdroji nabízí každému člověku obrovské množství produktů s jedním společným ukazatelem a to, že je zájemci za úplatu poskytnuta konkrétní výše a objem finančních prostředků na přesně stanovenou dobu a k přesně stanovenému účelu.

[3]

Konkurenční prostředí finančního trhu **z pohledu uživatele** je limitováno těmito faktory:

- Dostatek volných a mobilních finančních zdrojů s různou dobou splatnosti
- Široké spektrum finančních produktů, které umožňují zájemcům najít optimální produkt šitý na míru jeho potřeb a reálné podnikatelské činnosti
- Nabídka diferencovaných cen za poskytnuté zdroje,
- Marketingově výhodné spojování produktů do produktových balíčků s tím, že tyto balíčky jako celek nabízejí nadstandardní konkurenční výhody
- Rychlost přístupnosti k finančním zdrojům
- Využívání e-bankovníctví jako nejrychlejší formy využívání finančních zdrojů
- Eliminace rizik bezhotovostním platebním a karetním stykem

- Možnosti efektivního zhodnocení finančních zdrojů pro každého člověka, podnikatele i subjekt působící v tržním prostředí
- Možnost interaktivního obousměrného zapojení každého člověka a podnikatelského subjektu do mezinárodního finančního trhu, burzovního světa a trhu s cennými papíry,
- Správa majetku, hodnot a cenných papírů finančními institucemi [3]

Z **pohledu soupeřících konkurentů** poskytovatelů finančních služeb jsou to například tyto faktory:

- Objem vkladů
- Objem klasifikovaných úvěrů
- Objem realizovaných obchodů
- Výnosnost poskytnutých obchodů
- Rizikovost poskytnutých obchodů [3]

Bankovníctví řadíme do odvětví služeb. Služba obecně je činnost, která má v sobě určitý prvek nehmotnosti, vyžadující určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. [16]. Bankovní služba může být charakterizována jako hospodářský produkt převážně s nemateriální povahou, který je poskytován bankou zákazníkům. [33]

Vlastnosti poskytovaných služeb jsou:

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Heterogenita
- Zničitelnost
- Nemožnost vlastnictví [9]

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. Od ní se odvíjejí další vlastnosti. Nelze si ji před koupí prohlédnout a málokdy si ji lze předem vyzkoušet. Z toho plyne větší míra nejistoty zákazníků při nákupu služby. [9]

Důsledky nehmotnosti služby jsou:

NEHMOTNOST SLUŽEB
Je příčinou, že zákazník: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtížně hodnotí konkurující si služby ✓ Obává se rizika při koupi služby ✓ Klade důraz na osobní zdroje informací ✓ Jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu
↓
Management musí reagovat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Omezením složitosti poskytnutí služby ✓ Zdůrazňováním hmotných podnětů ✓ Usnadněním tzv. ústní reklamy (osobní doporučení) ✓ Zaměřením se na kvalitu služeb

Obr. 2. Důsledky nehmotnosti služeb

Zdroj: [9]

- Další charakteristickou vlastností služby je její neoddělitelnost od nástrojů její produkce. [9]

Důsledky neoddělitelnosti služeb jsou:

NEODDĚLITELNOST SLUŽEB
Je příčinou, že zákazník: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je spoluproducentem služby ✓ Často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky ✓ Někdy musí cestovat na místo produkce služby
↓
Management musí reagovat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Snahou o oddělení produkce a spotřeby ✓ Řízením vztahů zákazník - producent ✓ Zdokonalováním systémů dodávky služby

Obr. 3. Důsledky neoddělitelnosti služeb

Zdroj: [9]

Se standardem kvality služby souvisí variabilita služeb. U poskytování služby nelze provádět výstupní kontrolu jako je tomu u zboží. Heterogenita služeb a větší účast lidí při poskytování služby vede k tomu, že je zde více konkurentů. [9]

Důsledky heterogenity služeb jsou:

HETEROGENITA SLUŽBY
Je příčinou, že zákazník: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby ✓ Obtížně si vybírá mezi konkurujícími si produkty ✓ Musí se často podrobit pravidlům pro sortování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality
↓
Management musí reagovat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stanovením norem chování zaměstnanců ✓ Výchovou, motivací zaměstnanců ✓ Výběrem a plánováním procesů poskytování služeb

Obr. 4. Důsledky heterogenity služeb

Zdroj: [9]

Nekvalitní službu lze málokdy nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Důsledkem pro marketing je snaha o sladění nabídky s poptávkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby, což vede ke značné flexibilitě cen. [9]

Důsledky zničitelnosti služeb jsou:

ZNIČITELNOST SLUŽBY
Je příčinou, že zákazník: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtížně reklamuje službu ✓ Může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou
↓
Management musí reagovat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stanovením pravidel pro vyřizování stížností ✓ Plánováním poptávky a využití kapacit

Obr. 5. Důsledky zničitelnosti služeb

Zdroj: [9]

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností. Při poskytování služby zákazník nezískává směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů. Jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. [9]

Důsledkem nemožnosti vlastnit služby jsou:

NEMOŽNOST VLASTNICTVÍ SLUŽBY	
Je příčinou, že zákazník:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vlastní pouze právo na poskytnutí služby ✓ Službu mu přinášejí krátké (přímé) distribuční kanály 	
↓	
Management musí reagovat:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zdůrazněním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží ✓ Pečlivým výběrem zprostředkovatelů 	

Obr. 6. Důsledky nemožnosti vlastnictví služby

Zdroj: [9]

Orientace na některou z vlastností služeb se u jednotlivých produktů mění a může být předmětem konkurenčního odlišení. Také v silně konkurenčním bankovním prostředí může být kvalitní doprovodná služba významným faktorem diferenciacce. Například banka, která oproti konkurenci více využívá elektronický přenos dat a nabízí služby automatizovaných bankomatů, bude mít sice méně častý osobní kontakt se zákazníkem, ale podstatně tím zvýší kvalitu ostatních služeb poskytovaných na přepážkách. Širší využití techniky v bankovníctví vytváří schopnost tohoto sektoru reagovat na měnící se poptávku po službách, které vyžadují osobní účast. [16]

1.3.2 Bankovníctví a marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Je významným nástrojem prodeje. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku pracuje, které může snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím je firma schopna ovlivňovat poptávku po svých produktech a je tvořen souhrnem všech nástrojů, které vytvářejí vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, tj. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod. Základní čtyřmi faktory označovanými jako marketingový mix „4P“ jsou: [16]

- **Produkt** – výrobek (*Product*) pod společným názvem produkt je zahrnuta skupina nástrojů, která představuje vše, co lze nabízet na trhu k uspokojení určité potřeby, požadavku nebo přání toho, kdo kupuje. V bankovníctví je pod pojmem produkt rozuměno spektrum bankovních produktů a služeb. Těžištěm marketingových akti-

vit bank v oblasti produktu je především řízení vývoje a rozvoje nových výrobků a služeb a kvalitní distribuce. [2]

- **Prodejní cena (*Price*)** – je vyjádřením hodnoty služby nebo zboží, měnící se v čase podle momentální nabídky a poptávky v závislosti na očekávaném vývoji. Bankovníctví je určitým specifikem v oblasti cen služeb. Zde jde zejména o formulování cílů, kterých chce banka dosáhnout úrokovými sazbami a cenami poplatků a provizí. [2]
- **Prodejní místo (*Place*) – Distribuce** jedná se o souhrn činností a procesů, které vedou k rozhodování o optimálním výběru cesty zboží nebo služby k zákazníkovi. V bankovní sféře je nejtypičtějším způsobem distribuce služeb **distribuce přímá**. Existuje několik vnitrobankovních řídicích stupňů, kterými jsou hierarchicky seškrupená prodejní místa pod různými názvy, jimiž banky operující na českém trhu vyjadřují svůj specifický přístup ke klientele. Nejnižším stupněm v této distribuční síti jsou expozitury, místní pobočky, samoobslužné zóny a kiosky, na nejvyšším stupni jsou hlavní pobočky, oblastní pobočky a regionální centra. V podmínkách tuzemského trhu se stále častěji používají také typy **nepřímé distribuce**. A to *horizontální*, jejímž příkladem je poskytování záruk a protizáruk, projektové financování apod. A stále významnějším prvkem je distribuce *multikanálová* související úzce s trendy v současném bankovníctví. Patří sem např. prodej produktů a služeb dceřinných firem ve vlastní síti nebo prodej cizích produktů a služeb ve vlastní síti na smluvním základě apod. [2]
- **Propagace (*Promotion*)**, jedná se o soubor nástrojů a podpůrných činností, které firmy používají k podpoře prodeje a přesvědčivé komunikaci se zákazníkem, a které vedou k rozhodnutí o koupi zboží či služby. V bankovníctví jsou komunikační aktivity prozatím omezeny na produkty samotné banky. Začíná se však prosazovat trend společných komunikačních aktivit v rámci finančních skupin s cílem snižovat náklady na tuto činnost. [2]

Pro některé obory však kombinace pouze těchto „4P“ vytváří příliš úzký rámec, který není schopný pokrýt všechna specifika příslušné oblasti, a proto jim vyhovuje jen částečně. To se týká také oblasti bank, kde velmi často dochází k tomu, že klienti vnímají stejným způsobem všechny firmy, které do tohoto sektoru patří a na základě pouhého základního mar-

ketingového mixu je nejsou schopni rozlišit. Proto se podniky, banky nevyjímaje, snaží vytvořit a do svého marketingového mixu zahrnout i další složky, které požadované odlišení umožní. V bankovníctví se proto můžeme setkat ještě se složkami: [16]

- **Účastníci** (Participans) – pod tímto pojmem jsou zahrnuti nejen zaměstnanci poskytující služby, ale i sám kupující. Oba tyto prvky významnou měrou rozhodují o konečném efektu prodeje. V současnosti se jedná o jeden z nejvýznamnějších marketingových faktorů, který od sebe odlišuje jednotlivé firmy. V bankovní sféře je v poslední době prosazován trend nepoužívat lidskou obsluhu k rutinním operacím, o to vyšší nároky jsou potom kladeny na klientské pracovníky při zajišťování unikátních operací a poradenství. [2]
- **Postupy** (Process) – jedná se o souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, respektovat je a dodržovat. Jejich hlavní vlastností je, že odrážejí kvalitu služby. [2]
- **Fyzická přítomnost** (Physical evidence) - zabezpečuje prosazení image firmy nebo jejího výrobku či služby na trhu. Patří sem řada činností spojených s tvorbou firemní značky (loga), barvy, interiérového stylu apod. V bankovní sféře je řízení tohoto marketingového nástroje úzce spojena s oblastí komunikace. [2]

Správný výběr prvků marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou a požadavky trhu na jejich kvalitu. [16]

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA IDENTIFIKACE VÝCHOZÍHO STAVU A PROVEDENÍ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Předmětem této práce je analýza konkurenceschopnosti internetové banky mBank a návrh vhodných doporučení pro zlepšení její konkurenční strategie.

Pro dosažení tohoto cíle byla zvolena metoda **situační analýzy**, což je **všeobecná metoda** zkoumání jednotlivých složek vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém firma podniká a jejímž smyslem je podle Jakubíkové (2008) nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. [8]

Pojmem prostředí je chápán soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Marketingové prostředí představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb, je velmi dynamické. Lze ho analyzovat různým způsobem, většinou autorů publikací o marketingu je nejvyužívanější členění podle P. Kotlera a G. Armstronga na **vnitřní a vnější prostředí**. [8]

Důvodem proč firma musí analyzovat své okolí je několik:

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla přežít
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti
- Aby předešla překvapení od konkurentů
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity [14]

Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou strategii firmy. Komplexním přístupem k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech je **strategická situační analýza**. [8]

Situační analýza je spojena se shromažďováním velkého množství dat. Firmu je možno analyzovat z hlediska kvality managementu a zaměstnanců, z hlediska zvolené strategie,

finanční situace, vybavenosti, umístění, historie organizační kultury, schopnosti financovat programy aj. Základem je proto vždy rozhodnutí managementu o problému šířky a hloubky analýzy, stejně jako o specifických metodách, které budou pro situační analýzu využity. [8]

Pro rozbor konkurenční pozice mBank, jako podklad pro návrh vhodných doporučení ke zlepšení konkurenční strategie banky, byla zvolena **marketingová situační analýza**, v rámci které budou postupně vypracovány tyto analýzy: PEST analýza, analýza konkurence v odvětví (Porterův model), GAP analýza, provedeno srovnání banky s konkurencí prostřednictvím benchmarkingu a SWOT analýza.

Vypracování jednotlivých analýz v rámci marketingové situační analýzy je rozděleno podle Jakubíkové (2008) do tří částí:

I. V **Informační části** marketingové situační analýzy: [8]

- Představení a historie analyzované společnosti
- Zhodnoceno současné konkurenční postavení mBank
- Definováno poslání a vize banky
- Provedena analýza vnějšího prostředí s využitím PEST analýzy a analýzy konkurence v odvětví ((Porterův model)
- Pro analýzu vnitřního prostředí byla zvolena metoda benchmarkingu a GAP analýzy

V **porovnávací části** marketingové situační analýzy bude provedena: [8]

- Syntéza výsledků provedených analýz s využitím pro zpracování SWOT analýzy

V **rozhodovací části** marketingové situační analýzy: [8]

- Budou na základě provedených analýz stanoveny specifické cíle pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzované firmy

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí organizace členíme na dvě oblasti mikrookolí a makrookolí.

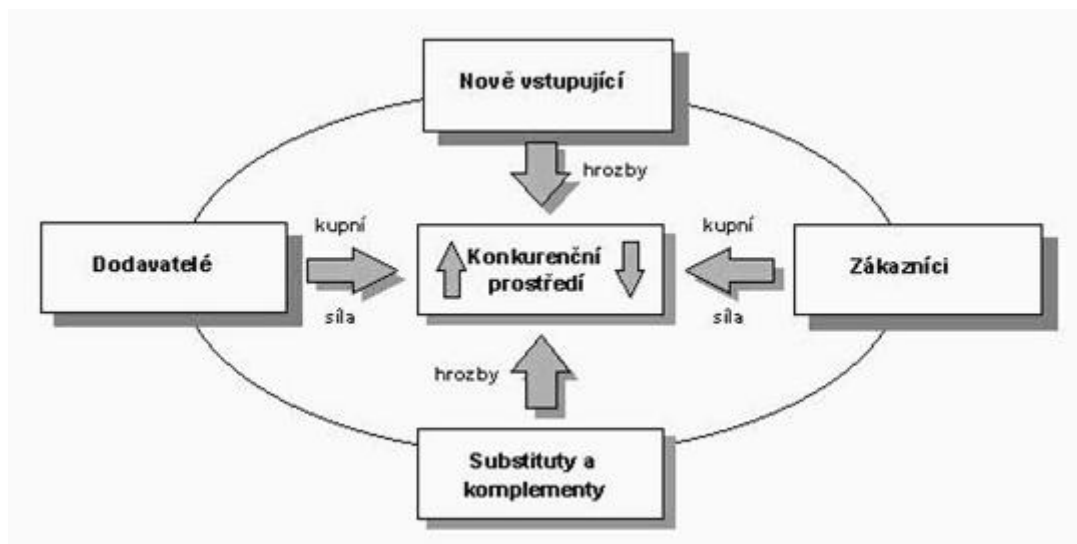
Mikrookolí – zahrnuje přímé konkurenty a jejich produkty, které vzájemně působí jako substituty. Toto pojetí vychází z Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví. Jedná se tedy o přímé okolí organizace, respektive o konkurenční síly působící na organizaci. [7]

Makrookolí – je společné pro všechny organizace mikrookolí a jeho obsahem jsou především faktory, které organizace nemůže ovlivnit. Přestože je makrookolí pro všechny organizace stejné, působí na každou jinak, protože každá z nich vzhledem ke své rozdílnosti je jinak citlivá na různé podněty. [7]

2.1.1 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je jedním z nejvyužívanějších nástrojů analýzy oborového okolí podniku. [10]. Každé odvětví je jedinečné a má svou strukturu. Porterův model znázorněný na obrázku je stanoven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Tento model zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a přesně určit faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. [7]

V této práci bude tato metoda využita pro shromáždění fakt vytvářejících základ pro zhodnocení stávající strategie mBank a stane se také důležitým východiskem pro hledání cest ke zvýšení konkurenceschopnosti této banky.



Obr. 7. Porterův model pěti sil
Zdroj: [24]

Za pomoci využití metody [10] zformulování kritérií k jednotlivým prvkům Porterova modelu odrážejících daný aspekt konkurenčního prostředí při zpracování této analýzy a bodovou kvantifikací těchto kritérií postupně vyhodnotím:

- Vyjednávací sílu zákazníků
- Vyjednávací sílu dodavatelů
- Hrozbu vstupu nových konkurentů
- Hrozbu substitutů
- Rivalitu firem působících v daném oboru

Informace, ze kterých budu při této analýze vycházet, pochází všechny z veřejně přístupných zdrojů, které jsem vyhledala na internetových stránkách banky, v obchodním rejstříku a dalších informačních zdrojích.

Využití metody při zpracování této analýzy umožňuje přehledné rozčlenění shromážděných faktů, kterým je přiděleno bodové ohodnocení dle posouzení důležitosti působení na analyzovaný podnik. Na všechny faktory je pohlíženo ze současného hlediska, velmi podstatné však je také výhledové hodnocení posunu jednotlivých faktorů. V tomto případě byl zvolen výhledový horizont 4 let. Perspektivní náhled na jednotlivé faktory umožní za pomoci průměrných hodnot určit trendy dalšího vývoje analyzovaných pěti konkurenčních faktorů.

2.1.2 PEST analýza

PEST analýza je metodou zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Je využívána pro strategickou analýzu na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivňovat organizace a slouží jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. [7]

Název je převzat z anglického jazyka – Social, Economic, Political, Technological/Technical a termín PEST je užíván jednotně až v posledních deseti letech. První předchůdce PEST analýzy byl vytvořen v šedesátých letech jako ETPS analýza a následným řazením faktorů vnějšího prostředí v různém pořadí se postupně ustálil a ujal akronym PEST. [14, 7]

Touto metodou se analyzují faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- Politické a legislativní tj. existující a potenciální působení politických vlivů

- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- Sociální a demografické tj. působení sociálních a kulturních změn
- Technologické a technické tj. dopady nových a vyspělých technologií [7]

Pro zpracování této analýzy bude využita metoda **MAP (monitoring, analýza, predikce)**. Tato metoda vnáší do zpracování analýzy systematickost a umožňuje přehledné uspořádání jednotlivých faktorů z hlediska dosavadního působení a předpokladu jejich budoucího vývoje. K rekapitulaci výsledků této analýzy bude využita metoda ETOP, která je určena k identifikaci očekávaných relevantních trendů a k odhadu jejich vlivu na podnik. [10]

2.2 Analýza vnitřního prostředí

2.2.1 Benchmarking

Účelem procesu systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonností dané organizace s jinými organizacemi je poskytnout cíle pro realistický proces zlepšování a porozumění změnám, nezbytným k usnadnění takového zlepšování. [7]

Nenadál (2004) benchmarking člení podle předmětu zkoumání:

- **Konkurenční**, kdy je předmětem zkoumání výrobek nebo služba konkurentů
- **Funkcionální**, předmětem porovnání jsou funkce a postupy v různých oborech. Za ideální jsou považovány špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. Tato kategorie benchmarkingu dává největší možnost odhalení možností pro zlepšování a tím vyšší efektivnost
- **Procesní**, jde o benchmarking v oblasti zdokonalování a optimalizace ve vnitřních procesech. Jeho předmětem je srovnání procesů s těmi, kteří daný proces provádějí lépe a inovativně.

Pro vypracování této komparativní analýzy byli vybráni dva konkurenti s podobnou konkurenční charakteristikou jako analyzovaná banka. Za základ srovnání bylo zvoleno složení vybraných prvků marketingového mixu. Zjištěná fakta byla bodově ohodnocena a z důvodu možnosti grafického znázornění byly pro hodnoty v jednotlivých zjišťovaných kategoriích

vypočteny průměry a výsledky zaneseny do grafu. Analýzu zakončí slovní vyhodnocení zjištěných faktů.

2.2.2 GAP analýza

Jedná se o metodu diferenční analýzy. Prostřednictvím cílových hodnot ukazatelů slouží k identifikaci a zkoumání rozdílů mezi současným a plánovaným stavem plnění strategického cíle. Bývá také nazývána jako rozdílová či srovnávací analýza. Tato metoda je využívána k analýze rozdílů mezi současným a budoucím stavem, který je definován ve vizi či poslání organizace. [7] Provedení GAP analýzy bude sloužit k úvaze, zda se liší současný stav od plánu a na základě tohoto zjištění bude určena pravděpodobnost dalšího vývoje.

2.3 Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy

Zpracování SWOT analýzy je zařazeno v **porovnávací části marketingové situační analýzy**. Jedná se o diagnózu silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí [10]. SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace jako východisko pro definování strategie dalšího rozvoje. [7]

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obr. 8. Swot analýza

Zdroj: [8]

Na porovnávací část marketingové situační analýzy navazuje **rozhodovací část marketingové situační analýzy**. V této závěrečné části budou na základě předchozích analýz stanoveny další možnosti a strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti hodnoceného objektu.

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Současná doba stále zvyšuje nároky na schopnosti těch, kteří chtějí na trhu obstát. To znamená udržet si či zlepšit svoji pozici za stále se vyvíjejících podmínek, vycítit včas příležitost, stejně jako včas rozeznat, že je vhodné chybnou cestu opustit.

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností mBanky. Odvětví bankovní činnosti patří mezi konkurenčně nejsilnější. Je velmi důležité znát své konkurenty a prostřednictvím poznání jejich slabých a silných stránek volit své obchodní strategie. V této práci byly pro rozbor konkurentů zvoleny metody komparace prostřednictvím benchmarkingu a Porterův model analýzy pěti konkurenčních sil, protože o úspěšnosti na trhu nerozhoduje jen znalost konkurentů, ale také zákazníci, dodavatelé, možnost nabídky substitučních produktů konkurencí, stejně jako možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví. Tyto metody doplňuje také GAP analýza, jejímž smyslem je porovnání vývoje vybraného plánovaného a skutečného strategického cíle.

Podnikateli neovlivnitelné externí podmínky trhu, které však mají na podnik zásadní vliv, jsou zachyceny v PEST analýze. Zpracování této analýzy je pro podnik důležité nejen pro základní rozhodnutí, v které zemi podnikat, ale také pro vyhodnocení, zda se původně vyhovující podmínky v dané zemi nezhoršují, což by mohlo vést manažery až k rozhodnutí tento trh opustit.

Závěrečnou syntetickou metodou této práce je SWOT analýza, jejíž vypracování umožňuje přehledné shrnutí faktů předchozích analýz a jejich rozčlenění na slabé a silné stránky firmy a dále určení rozeznávaných příležitostí a hrozeb.

Všechny vybrané metody práce byly zvoleny s cílem rozeznat současný konkurenční potenciál mBank v České republice a objevit vhodné cesty a možnosti k dalšímu zvýšení konkurenceschopnosti této banky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA – INFORMAČNÍ ČÁST

4.1 Představení společnosti

Firma: BRE Bank S.A, organizační složka podniku

Právní forma: akciová společnost

IČ: 27943445

Sídlo: Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8

Výše základního kapitálu: 118 064 140 PLN

4.2 Historie a rozvoj mBank v České republice

mBank vznikla v listopadu 2000 jako retailová divize BRE Bank SA Banka. BRE Bank SA je dceřinou společností Commerzbank a patří k předním polským finančním institucím. Na českém trhu se banka objevila v listopadu roku 2007 a jak se v lednu roku 2008 vyslovil v rozhovoru pro iDnes.cz tehdejší šéf mBank Jiří Báča: *“ její ambicí bylo výrazně rozhybat trh a rozbít oligopol”* [33] V tomto rozhovoru pan Báča také přiblížil koncept, se kterým banka vstoupila do českého konkurenčního prostoru. Podle něj se banka bude snažit v poplatkové politice přiblížit britskému trhu, konkrétně internetové bance Egg, kterou vlastní Citibank. V rozhovoru však zdůraznil, že mBank se chce především profilovat jako nízkonákladová banka. [31]

Pojem nízkonákladová banka vnesla jako svoji hlavní charakterizaci na český bankovní trh právě mBank. V prvních měsících svého působení na českém trhu nabízela alternativu pro ty, kdo od banky kromě základních bankovních služeb a internetového bankovnínictví nic nepotřebovali a poskytovala základní bankovní služby jako je běžný osobní účet, stejně jako platební kartu se třemi výběry z jakéhokoliv tuzemského bankomatu, bez poplatků. Podmínkou jejich využití však byla schopnost elektronické komunikace s bankou.

Z hlediska tohoto pojetí bankovnínictví se nejedná o nic převratného. Banky internetového typu fungují pod názvem „direktbanken“ také například v Německu, kde se na webových stránkách, na kterých nabízejí své služby, charakterizují mimo jiné jako banky šetřící na personálu a nájemném a poskytující proto výhodnější podmínky než velké bankovní filiálky. Jako svoji další přednost zdůrazňují rychlost obsluhy a uvádí, že většinou náleží k silným bankovním skupinám, což přináší zákazníkům garanci snadné dostupnosti výběru hotovosti prostřednictvím využití bohaté bankomatové sítě mateřské banky. V podmínkách

českého bankovníctví se však jednalo o první výrazně úspěšnou nabídku tohoto typu služeb bez poplatku.

Je nutné také připomenout, že formát ryze elektronické banky nepřinesla do České republiky mBank. Nástup elektronického bankovníctví do tuzemského finančního světa zahájila Fio, družstevní záložna, když v roce 1998 spustila první internetbanking. Následovala ji Expandia Banka, a.s. která spustila ve stejném roce nabídku přímého bankovníctví pro retailovou klientu, za které později získala řadu ocenění. Nabídka obsahovala Internet Banking, Phone Banking a GSM Banking. Původní záměr stát se ryze internetovou bankou Expandia Banka, a.s. opustila, v roce 2001 změnila svůj název na e-Banka a postupně vybudovala širokou síť poboček. Rok 2007 byl posledním rokem samostatného působení e-Banky, protože na konci tohoto roku se sloučila s Raiffeisenbank. [23]

V tomto ohledu se dá říci, že mBank na tuto úspěšnou cestu navázala. Její výrazný obchodní úspěch je možno připsat několika významným vlivům, které s úspěchem využila. Zákazníkům se představila jako ryze internetová banka, nabízející svoje základní služby bez poplatků, s výhodným úročením na spořicí účet. Pro určitou část klientů byla vítanou náhradou za zaniklou e-Banku, která byla velmi pokroková ve využití internetu v bankovníctví a jejíž služby byly na vysoké úrovni. Pro tuto část technologicky pokrokových zákazníků byla tedy mBank vhodnou volbou. Na rozdíl od Raiffeisen banky, která e-Banku převzala, nabízela řadu služeb bez poplatku. Dalším aspektem obchodního úspěchu mBank bylo, že byla v roce 2007 jedinou bankou svého typu na českém trhu. Přestože řada stávajících bank běžně nabízela internetové bankovníctví, tato služba byla v jejich podání v podstatě jen doplňkovým produktem. Vzhledem k počtu poboček nebylo potřeba tento druh komunikace s bankou upřednostňovat.

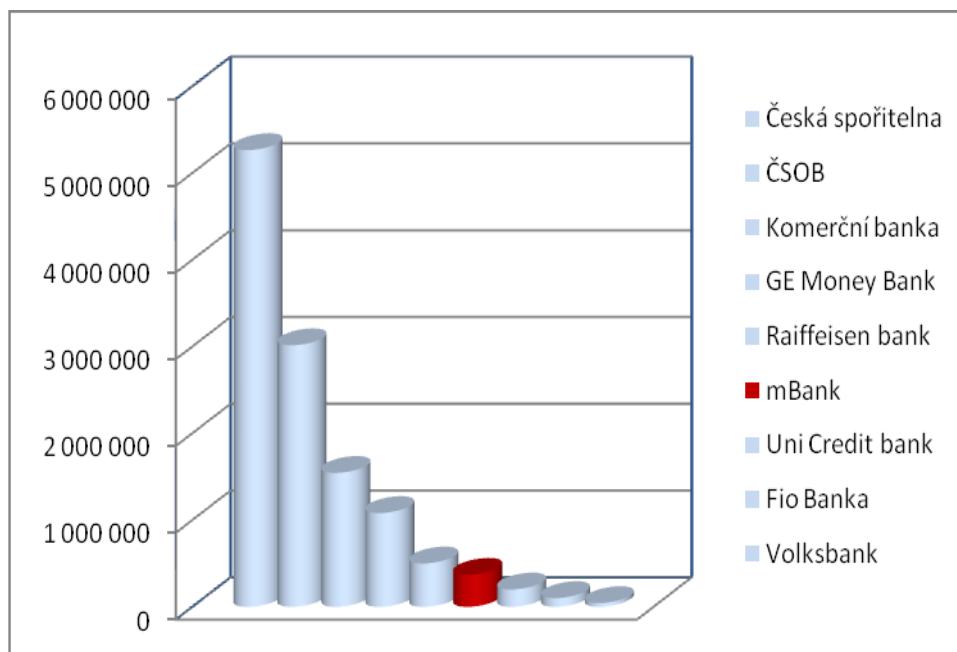
mBanka také využila další bolestný aspekt českého bankovního trhu a to jsou stále se rozšiřující a zvyšující se poplatky bank. Jako svoji hlavní charakteristiku označila nízkonákladovost s tím, že se zákazník nebude komunikovat v drahých pobočkách, ale většinou jen přes internet a za to nabídla řadu služeb zcela bez poplatku. Výsledkem této úspěšné vstupní strategie bylo, že v průběhu prvního půl roku působení získala 100 000 klientů a zařadila se do první desítky nejúspěšnějších bank.

Kromě této cenové politiky přinesla ještě zajímavý odlišný přístup ke komunikaci se zákazníky v podobě internetového fóra a bankovního blogu. Zaměstnanci banky také vystupovali v diskusích na jiných serverech a odpovídali lidem na případné dotazy z oboru.

Na začátku svého působení se banka potýkala s řadou nedostatků. Klienti si na fóru stěžovali na pomalé doručení smlouvy, na nemožnost vložit peníze na účet na pobočkách, na problémy s fungováním platebních karet v zahraničí a jiné chybějící funkce. Přesto se dle ohlasů na Internetu jevílo, že jsou čeští uživatelé vůči mBance poměrně tolerantní. [23] Po překonání těchto počátečních neduhů banka nadále pokračovala ve svém rozvoji, rozšiřovala svoji nabídku a podařilo se jí získat i několik ocenění v zákaznických a odborných anketách.

4.3 Současné postavení mBank na trhu

Situace na bankovním trhu v České republice je specifická jak přístupem samotných bank, tak i zákazníků. Vezmeme-li v úvahu počty klientů jednotlivých bank jako měřítko jejich úspěšnosti v konkurenčním boji a zaměříme-li se na prvních devět nejúspěšnějších, zjistíme, že první čtyři místa si mezi sebou rozdělily Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a GE Money bank. Počty klientů těchto bank jsou v řádech milionů a teprve od následujících míst se situace bank vyrovnává. Od pátého místa v pořadí svádí banky tvrdý konkurenční boj o každého klienta.



Obr. 9. Současná pozice mBank na trhu dle počtu klientů

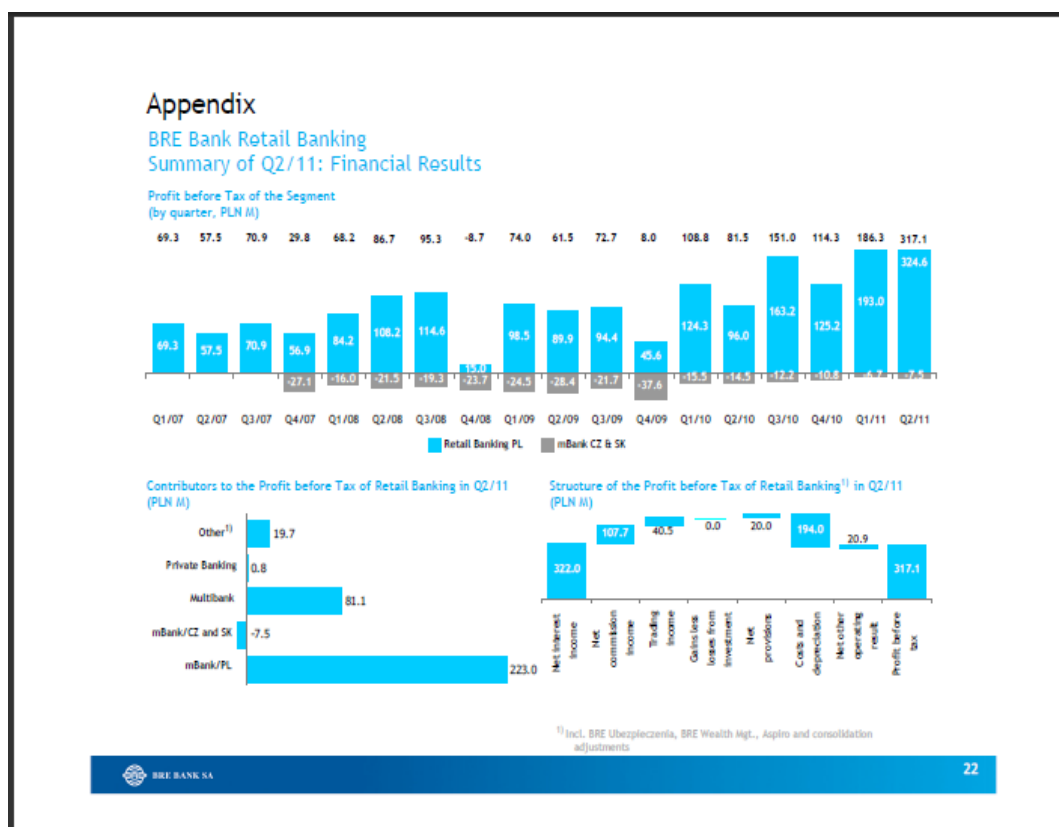
Zdroj: vlastní zpracování

Na zveřejněných obchodních výsledcích mBank za první polovinu roku 2011 se potvrzuje, že bance se dále daří a zůstává aktivní. V první polovině roku 2011 se počet klientů mBank zvýšil na 369 000, což znamená meziroční nárůst o 16%. [25]

Pro své klienty vede banka 715 200 účtů, na nichž spravuje depozita o celkové výši 656 milionu EUR (cca 16 miliard Kč). [25]

Banka byla úspěšná i v oblasti úvěrování, v bilanci roku 2011 vykázala 274,5 mil. EUR, což znamená oproti předcházejícímu roku nárůst o 29,1 mil. EUR (cca 710 mil. Kč). [25]

mBank zveřejňuje finanční výsledky retailového bankovníctví společně za mBank Česká republika a Slovensko. Z výkazu je patrné, že banka v této oblasti stále vykazuje ztrátu, kterou každoročně snižuje. Na konci roku 2010 činila tato ztráta 10,8 mil. PLN a podle zveřejněných hospodářských výsledků k 30. 6. 2011 snížila mBank tuto ztrátu na 7,5 mil. PLN (cca 44,9 mil. Kč). Banka tuto ztrátu připisuje masivním vstupním investicím vynaloženým bankou na akvizici nových klientů a navyšování tržního podílu. [25]



Obr. 10. Výsledek retailového bankovníctví mBank ČR a SK
 Zdroj: [25]

O vývoji konkurenčního postavení mBank na bankovním trhu v České republice více napoví až hospodářské výsledky banky na konci roku 2011. Nejenže se konkurenční boj mezi bankami obecně trvale zostřuje, navíc se mBank rozšiřuje konkurence v oblasti nízkonákladového pojetí bankovníctví.

V roce 2010 se povedl úspěšný přerod finanční skupiny Fio z družstevní záložny na banku, úspěšně si vedou také internetová ING Bank a AXA bank. V létě roku 2011 vstoupila na trh další ryze internetová banka ZUNO banka. Na podzim letošního roku je ohlášen také vstup AIR banky, u které zatím ještě není přesné jasné, na který zákaznický segment má zájem se zaměřit.

4.4 Zákazníci banky

Banka poskytuje služby pro retailovou klientelu. U fyzických osob se banka zaměřuje na klienty ve věku 18 – 55 let, u nichž je předpoklad, že ovládají moderní technologie. Tomuto segmentu je přizpůsobeno široké spektrum nabídek jako jsou běžné účty, platební karty, úvěrové produkty, hypotéky, půjčky, investiční bankovníctví, pojištění aj. Stejnou škálu produktů nabízí banka také fyzickým osobám s IČO a drobným podnikatelským subjektům včetně společností s ručením omezeným s obratem do 10 milionů Kč. [27]

4.5 Předmět podnikání

- přijímání vkladů od veřejnosti
- vedení bankovních účtů
- poskytování úvěrů
- platební styk a zúčtování
- vydávání platebních prostředků, např. platebních karet
- poskytování bankovních záruk, otevírání akreditivů
- poskytování a potvrzování ručení
- provádění směnečných a šekových operací, jejichž předmětem jsou warranty
- přijímání příkazů k nákupu a odkupu a zapisování podílových jednotek nebo investičních certifikátů v investičních fondech

- obchodování s devizovými hodnotami a finanční služby zahraničního obchodu
- provádění termínovaných finančních operací
- emitování cenných papírů, obchodování s cennými papíry, vedení depozitních kont cenných papírů
- získávání a postupování peněžních pohledávek
- získávání podílů v bankách a obchodních společnostech a získávání podílových jednotek a investičních certifikátů v investičních fondech v tuzemsku i v zahraničí [26]

4.6 Strategické cíle a vize

Vlastníci se snaží vytvořit banku vnímanou jako instituci, ve které si může klient sám vybrat způsob správy svých peněz a podílet se na jejím rozvoji. Pro realizaci svých cílů chtějí nabízet služby s velmi dobrou cenou při zachování nejvyšší kvality a maximálního pohodlí klientů.

K naplnění vize jsou pro mBank důležité:

- **Cena**

Hlavní výhodou pro klienty je cena. Nabízí kvalitní produkty za výhodné ceny. Neúčtuje poplatky za vedení účtu, za příchozí platby, ani za vydání karty. Až tři výběry z kteréhokoliv bankomatu jsou zdarma - a v zahraničí všechny v ekvivalentu částky 2 500 a více.

- **Kvalita**

Nabízí ty nejdůležitější bankovní služby a produkty za velmi výhodných podmínek s důrazem na co nejvyšší kvalitu. Rychle reaguje na požadavky klientů, používá bezpečných služeb, konkurenci převyšuje nejen cenou, ale hlavně novými postupy a obchodními modely.

- **Inovace**

Jako banka 21. století – funguje jinak. Klienti mají neustálý přehled o svých financích pomocí internetu a telefonu. Pro fyzický kontakt jsou zřízeny mKIOSKY a finanční centra. Konkurence může zareagovat zvýšením úroků či škrtnutím poplatků, výhoda je v obchodním modelu. Nabízí výhodné hypotéky, které lze splácet velmi flexibilně. Nespokojí se s nejlepší nabídkou na trhu – má zájem ji neustále rozšiřovat a vylepšovat, protože jediným limitem je její vlastní představivost.

- **Pohodlí**

Snaží se po klientech chtít co nejméně. O svoje peníze se mohou starat na dálku, kdykoliv a odkudkoliv. Její klienti jsou samostatní lidé využívající moderní technologie, protože ví, že jim to šetří peníze, čas i nervy.

- **Jednoduchost**

Nenabízí tisíce variant a komplikovaných balíčků, její nabídka je jednoduchá a srozumitelná, pochopí ji každý. Nemlží a neskrývá záměry – s klienty jedná bez komplikovaných vět plných bankovního žargonu.

- **Otevřenost**

Záleží jí na klientech – je zde pro ně, nikoliv oni pro banku. S klienty komunikuje: na blogu, diskusních fórech, mailem. Je v jejím zájmu vytvořit společenství lidí, kteří chtějí racionálně spravovat svoje finance, navzájem si radit a pomáhat, aktivně se účastnit vývoje mBank. Kritické příspěvky necenzuruje, ale snaží se z nich poučit. Věří, že nejlépe investované peníze do reklamy jsou ty, které ušetří její klienti – jejich doporučení je nejlepší vizitkou. [27]

4.7 Strategické cíle banky

- Stát se bankou první volby
- Zařadit se počtem klientů mezi pěti největších tuzemských bank pro retailovou klientelu
- Nabízet maximální výhody a pohodlí
- Poskytnout peníze k dispozici 24 hodin denně
- Pracovat pomocí jednoduchých procesů
- Trvale nabídnout rychlost a spolehlivost
- Pokračovat v otevřené a transparentní komunikaci [27, 28]

4.8 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

V českém bankovním prostředí stále přetrvává trend vysoké loajality zákazníků ke své bance. Je to částečně připisováno konzervatismu a setrvačnosti českých zákazníků, většinou střední a vyšší věkové kategorie. A to přesto, že banky nabízejí novým zákazníkům službu, že za ně veškeré náležitosti související s přechodem do své banky vyřídí. Přechod zákazníků ke konkurenci se proto dá hodnotit v bankovním prostředí jako snadný, i tak však dochází k minimální mobilitě klientely. Řada, zejména velkých bank této skutečnosti dostatečně využívá, hlavně ve své poplatkové politice, kdy dochází k situaci, že teprve zásah direktivy je nutí rušit některé druhy poplatků. Jedním z takto zrušených poplatků byl poplatek za zrušení účtu. Také informovanost zákazníků prostřednictvím ceníků zveřejněných bankami na internetu je dostatečná. Dochází však k částečné neprůhlednosti a těžké srovnatelnosti nabídek jednotlivých bank z důvodu poskytování balíčkových slev, ve kterých jsou různé služby navazovány jedna na druhou s podmínkou jejich využití pro získání cenového zvýhodnění. Tyto praktiky se snaží spotřebitelé eliminovat pomocí různých srovnávacích webů, na kterých jsou jednak ceníky bank „dešifrovány“ do srozumitelné podoby a jejich běžnou součástí bývá nezávislé hodnocení respondentů vztahující se k hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Odklon od trendu loajality je očekáván od mladší generace, která zatím není zatížena předsudky, a pro kterou změna banky neznamena problém, ale úsporu, kterou od toho očekává. Na tuto změnu sází také banky, které se chystají vstoupit na český bankovní trh, a které chtějí oslovit právě tento zákaznický segment.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Dodavateli bank jsou ve své podstatě zákazníci, protože jí dodávají peníze, se kterými potom banka dále obchoduje.

Hrozba vstupu nových konkurentů

U bankovního sektoru se jedná o odvětví s vysokým stupněm regulace. Vstupní fixní náklady do odvětví jsou velmi vysoké. V odvětví existuje oligopol. Většina konkurentů jsou dceřiné společnosti silných zahraničních bank. Zákazníci jsou silně připoutáni k existujícím bankovním domům, dochází jen k minimálním přechodům zákazníků ke konkurenci. Rozvoj technologií v tomto odvětví přináší potřebu nabídnout zákazníkům co nejmodernější možnosti komunikace s bankou a přístupu k uloženým hodnotám.

Bankovní služby jsou nabízeny také pojišťovny a jinými peněžními ústavami. Odvětví je silně ovlivněno globalizací a s tím souvisejícími trendy, které musí být schopni i nově vstupující konkurenti sledovat a respektovat.

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurenční rivalita v tomto odvětví se výrazně nemění. Působí zde mnoho konkurentů. Konkurenti se vzájemně sledují, na nabídku kvalitnějších konkurenčních služeb pružně reagují. Trendem odvětví je stálá snaha o snižování fixních nákladů a s tím související maximální využití techniky a technických novinek pro funkční komunikaci s klienty. Objevuje se snaha o diferenciaci služeb, zákazníci příliš nerozlišují rozdíly mezi službami poskytovanými jednotlivými konkurenty. Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Vzhledem k velké konkurenci v odvětví, sílí tlak na vysokou kvalitu poskytovaných služeb zejména na nutnost poskytovat ještě další dodatkové služby. Dá se předpokládat, že bude sílit také citlivost zákazníků na změnu cen. Díky rozvoji informačních technologií existuje dostatečný inovační potenciál pro další rozšiřování, zkvalitňování a cenové zlepšování služeb.

Tab. 1. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů	Bodové hodnocení ROK	
	2011	2015
(1 bod nejnižší, 5 bodů nejvyšší)		
Konkurence u dodavatelských odvětví Je-li konkurence u dodavatelských odvětví větší než u odběratelských, je vyjednávací pozice dodavatele nižší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	3	4
Realizace nákupu je pro kupujícího důležitá Je-li realizace nákupu pro kupujícího důležitá, je vyjednávací síla dodavatele vyšší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	4	5
Množství dodavatelů Při malém počtu dodavatelů je jejich vyjednávací síla u odběratele nižší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	4	5
Celkem (z max. 15 bodů)	11	14
Průměrné skóre (max/3)	3,67	4,67

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2011 je ohodnocena jako nadprůměrná, s tendencí k dalšímu růstu

Tab. 2. Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků	Bodové hodnocení ROK	
	2011	2015
(1 bod nejnižší, 5 bodů nejvyšší)		
Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, je vyjednávací síla zákazníka nižší <i>Jsou nízké = 1 bod</i> <i>Jsou vysoké = 5 bodů</i>	2	1
Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace Informace jsou pro zákazníka významné z důvodu regulace výdajů <i>Informace jsou pro zákazníka velmi nevýznamné - 1 bod</i> <i>Významné – 5 bodů</i>	3	4
Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká <i>Malý počet významných zákazníků – 1 bod</i> <i>Vysoký počet významných zákazníků – 5 bodů</i>	3	3
Citlivost zákazníků na změny cen Je-li citlivost zákazníka na změny cen vysoká, je vyjednávací síla zákazníka vyšší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	2	4
Kvalita poskytovaných služeb Je-li pro zákazníka důležitá kvalita poskytovaných služeb, je jeho vyjednávací síla vyšší <i>Je nedůležitá – 1 bod</i> <i>Důležitá – 5 bodů</i>	3	4
Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak je jeho vyjednávací pozice nižší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	3	3
Celkem (z max. 30 bodů)	16	19
Průměrné skóre (celkem/6)	2,67	3,17

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků byla pro rok 2011 ohodnocena jako mírně nadprůměrná s tendencí k dalšímu růstu.

Tab. 3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí	Bodové hodnocení ROK	
	2011	2015
(1 bod nejnižší, 5 bodů nejvyšší)		
Počet konkurentů Je-li velký počet konkurentů, je rivalita v odvětví vysoká <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	3	4
Výhoda firem již působících v odvětví Je-li velký počet firem již působících v odvětví, je jejich konkurenční pozice výhodná <i>Je nevýhodná – 1 bod</i> <i>Výhodná – 5 bodů</i>	3	4
Odvětví s vysokým stupněm regulace Jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace, je tím částečně ovlivněna konkurenceschopnost <i>Je ovlivněna málo – 1 bod</i> <i>Je ovlivněna hodně – 5 bodů</i>	3	3
Reakce konkurentů na novinky a nové služby Je-li reakce konkurentů na novinky a nové služby pružná, je vzájemná konkurenceschopnost v odvětví vysoká <i>Je nepružná – 1 bod</i> <i>Je pružná – 5 bodů</i>	3	4
Diferenciace nabízených služeb Je-li diferenciace nabízených služeb vysoká, liší se také vedení konkurenčního boje a rivalita v odvětví je vyšší <i>Je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>	3	4
Kvalita poskytovaných služeb Jestliže kvalita poskytovaných služeb roste, zvyšuje se také konkurenční tlak <i>Konkurenční tlak klesá – 1 bod</i> <i>Konkurenční tlak se zvyšuje – 5 bodů</i>	3	4
Cenová strategie konkurentů Jestliže konkurenti snižují své náklady a nabízejí zákazníkům výhodnější ceny, zvyšuje se stále cenový tlak <i>Cenový tlak konkurence se snižuje – 1 bod</i> <i>Cenový tlak konkurence se zvyšuje – 5 bodů</i>	2	3
Finanční síla konkurentů Jestliže je finanční síla konkurentů vysoká, zvyšují se nároky efektivnosti přístupu k ekonomickým zdrojům <i>Nároky na efektivnost se snižují – 1 bod</i> <i>Nároky na efektivnost se zvyšují – 5 bodů</i>	3	3
Celkem (z max. 40 bodů)	23	29
Průměrné skóre (celkem/8)	2,88	3,63

Zdroj: upraveno dle[10], vlastní zpracování

Konkurenční prostředí je ohodnoceno pro rok 2011 jako mírně nadprůměrné s tendencí dalšího růstu.

Tab. 4. Substituční produkty

Substituční produkty (1 bod nejnižší, 5 bodů nejvyšší)	Bodové hodnocení ROK	
	2011	2015
<p>Poměr kvalita/cena Je-li poměr mezi kvalitou nabízených služeb a cen vysoká, nehrozí hledání substitutů ze strany zákazníků <i>Existuje hrozba hledání substitutů – 1 bod</i> <i>Neexistuje – 5 bodů</i></p>	2	3
<p>Možnost poskytnutí dodatečných služeb Jsou-li poskytnuty vhodné dodatečné služby k produktu, ztíží se zákazníkovi možnost najít substituční produkt <i>Je nemožné služby poskytnout – 1 bod</i> <i>Je možné služby poskytnout- 5 bodů</i></p>	2	3
<p>Citlivost zákazníků na změny cen Je-li citlivost zákazníků na změny cen vysoká, hledají substituty <i>Hledají – 1 bod</i> <i>Nehledají – 5 bodů</i></p>	4	3
<p>Šíře nabízených služeb Jsou-li služby nabízeny v mnoha variantách, zužuje se okruh možných substitutů <i>Okruh možných substitutů se zužuje- 1 bod</i> <i>Rozšiřuje se – 5 bodů</i></p>	4	4
Celkem (max. z 20 bodů)	12	13
Průměrné skóre (max./4)	3	3,25

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Faktor substituční produkty je hodnocen pro rok 2011 nadprůměrně, s tendencí dalšího růstu.

Tab. 5. Hrozba vstupu nových firem do oboru

Hrozba vstupu nových firem do oboru	Bodové hodnocení ROK		
	(1 bod nejnižší, 5 bodů nejvyšší)	2011	2015
Náklady vstupu do odvětví Jsou-li náklady vstupu do odvětví vysoké, je možnost vstupu na trh omezena <i>Možnost vstupu je omezena – 1 bod</i> <i>Je neomezena – 5 bodů</i>		1	1
Potřebná úroveň vstupní technologie Je-li se vstupem na trh spojeny vysoké náklady na vstupní technologie, je možnost vstupu na trh omezena <i>Možnost vstupu je omezena – 1 bod</i> <i>Je neomezena – 5 bodů</i>		2	3
Loajalita zákazníků již existujících konkurentů Je-li loajalita zákazníků stávajících konkurentů vysoká, je snižená možnost prosazení se na trhu <i>Loajalita zákazníků je nízká – 1 bod</i> <i>Je vysoká – 5 bodů</i>		4	5
Ziskovost odvětví Je-li ziskovost odvětví vysoká, je zájem o vstup na trh vysoký <i>Zájem o vstup na trh je nízký – 1 bod</i> <i>Je vysoký – 5 bodů</i>		3	4
	Celkem (z max. 20 bodů)	10	13
	Průměrné skóre (celkem/4)	2,75	3,25

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Hrozba vstupu nových firem do oboru je v roce 2011 hodnocena jako mírně nadprůměrná, s tendencí k dalšímu růstu.

4.8.1 Vyhodnocení trendů vývoje jednotlivých prvků Porterova modelu






Vyjednávací síla zákazníků je v současné situaci oslabena zejména jejich nízkou mobilitou. Na změny ceníků bank se neobjevují výrazné zákaznické reakce. S předpokladem změny v přístupu klientů k nabídkám bank se očekává zesílení vyjednávací pozice zákazníků. Oproti tomu vyjednávací síla klientů jako dodavatelů peněz bankám je vyšší a bude se dále, s rozšiřující se konkurencí i z nebankovní sféry, zvyšovat.

Konkurenční prostředí vytváří stálý tlak na zvyšování kvality poskytovaných služeb, inovaci produktů a rozšiřování nabídky.

Vstup nových konkurentů na trh je očekávatelný. Dochází k nekonečnému koloběhu nabídky a poptávky, k přeskupování konkurentů slučováním bank, na trhu se objevují první banky s českými majiteli.

Nabídka substitučních produktů se bude také díky rozvoji technologií nadále rozšiřovat

Tab. 6. Vyhodnocení trendu vývoje jednotlivých prvků Porterova modelu

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategické možnosti
Vyjednávací síla zákazníků		* 		S předpokladem změny přístupu zákazníků k nabídce bankovního trhu lze pokládat za důležité klást důraz na širší poskytovaných služeb a důslednou cenovou politiku
Vyjednávací síla dodavatelů			* 	Vzhledem k stále se rozšiřující konkurenci i z nebankovní sféry je potřebný stálý monitoring konkurenčních nabídek s včasnou reakcí na podnět
Konkurenční prostředí		* 		Zesilování image internetové banky, zdůrazňování jedinečnosti na trhu, kooperace s ideově nejbližší bankou
Hrozba vstupu nových firem do odvětví		* 		Se vstupem nových konkurentů obhájit pozici načasováním nabídky nových služeb
Hrozba substitutů		* 		Poskytování doplňkových služeb, snaha o maximální diferenciaci

* současná pozice

 trend

Zdroj: upraveno dle [34], vlastní zpracování

4.9 PEST analýza

Tab. 7. Politicko-právní faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj
<i>Stabilita politické situace</i>	Politickou situaci lze považovat za stabilní	Do budoucna se nepředpokládá zvrát v politické situaci
<i>Zákony</i>	Zákony jsou postupně sladovány s legislativou evropské unie.	Předpokládá se pokračování sladování českého a evropského práva a postupná modernizace zastaralých kodexů
<i>Ekonomická politika vlády</i>	Pravicová vláda zahájila slibovaná úsporná opatření ve všech oblastech státního i regionálního charakteru	V případě vítězství sociální demokracie v následujících volbách se předpokládá zpomalení nebo i zastavení úsporných ekonomických opatření
<i>Výdajová politika vlády</i>	Vláda vyčlenila několik oblastí, které je ochotna přes nastolená úsporná opatření podporovat. Jedná se např. o oblast vědy, výzkumu a školství	Se zlepšující se ekonomickou situací se dá předpokládat podpora rozvoje dalších oblastí hospodářství
<i>Politika zdanění</i>	Problémem je vysoké zdanění práce, snižuje se podpora drobného podnikání, na firmy jsou postupně přenášeny náklady státu jako např. proplácení nemocenské zaměstnancům v prvních deseti dnech atd.	S nárůstem úsporných opatření státu se dá předpokládat další daňové zatěžování podnikatelského sektoru
<i>Podpora přechodu k „informační“ společnosti</i>	Došlo k rozvoji k elektronické komunikace na státní úrovni, do života byl uveden systém eGovernmentu, Czech POINTu, i datových schránek	Je předpoklad pokračující podpory tohoto trendu

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Tab. 8. Ekonomické faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj
<i>Existence silné centrální banky</i>	ČNB je orgánem vytvářejícím dohled nad finančním trhem, jsou jí svěřeny kompetence stanovené zákonem	ČNB bude i nadále vytvářet podmínky pro trvalý hospodářský růst a o cenovou stabilitu
<i>Daňové zatížení</i>	Přímé daně se nezvyšují, zvyšují se nepřímé daně	Vzhledem k ekonomické situaci státu je předpoklad dalšího zvyšování daňové zátěže
<i>Nezaměstnanost</i>	Nezaměstnanost v ČR se pohybuje kolem 10%. Její výše je ovlivňována sezonními výkyvy, dlouhodobě se mírně snižuje	Vývoj nezaměstnanosti bude ovlivněn celkovým ekonomickým vývojem eurozóny, zpřístupnění německého a rakouského pracovního trhu k 1.květnu 2011 ovlivní její výši vzhledem k nízké mobilitě obyvatelstva jen minimálně
<i>Úrokové sazby</i>	Od května 2010 jsou úrokové sazby ČNB na historickém minimu: Repo sazba na 0,75%, lombardní 1,75% a diskontní ponechána na 0,25%	Je očekáváno zvýšení úrokových sazeb
<i>Inflace</i>	Inflace se pohybuje kolem 1,79%	V důsledku realizace úsporných opatření vlády, zejména zvýšení DPH a penzijní reformy se předpokládá zvýšení inflace na 2%
<i>Příjmy a náklady práce</i>	Náklady práce jsou vysoké	Jedním z deklarovaných cílů vlády je zlevnit náklady na pracovní sílu
<i>HDP</i>	Pro rok 2011 je odhadován růst HDP kolem 2%	Tempo růstu HDP je na základě úsporných opatření vlády očekáváno jako snížené

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Tab. 9. Sociálně-kulturní faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj
<i>Životní úroveň</i>	Životní úroveň obyvatelstva postupně klesá, zvyšuje se zadluženost domácností, do sociálního minima propadá stále více osob	S pokračujícími úspornými opatřeními a snižováním reálných mezd narůstá předpoklad dalšího snižování životní úrovně
<i>Pracovní trh a mobilita pracovní síly</i>	Pracovní trh se postupně po období krize rozšiřuje, zvyšuje se poptávka po pracovních silách. Mobilita obyvatelstva je nízká, lidé nejsou zvyklí za prací dojíždět nebo se za ní stěhovat	Předpokládá se postupné zlepšení rozsahu nabídky pracovního trhu. Stát aktivní politikou prostřednictvím pracovních úřadů podporuje jeho růst. Změna mobility pracovní síly se v dohledné době neočekává, jedná se o dlouhodobou novogenerační záležitost.
<i>Demografické změny</i>	Procento starých lidí v populaci se dále zvyšuje	Dojde k dalšímu poklesu porodnosti, protože populačně silné ročníky pokročí do další fáze života, stárnutí a postupné vymírání obyvatel bude pokračovat
<i>Úroveň vzdělání</i>	Zvyšuje se počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním, středoškolské vzdělání je běžné zejména v mladé populaci	Se snižující se podporou státu školství se zvyšují náklady na studium, je sporné kolik lidí bude schopno podporovat svoje děti při studiu
<i>Migrace obyvatel</i>	Migrace obyvatel je nízká, není běžné stěhovat se za prací	Změna je očekávána až s generační výměnou
<i>Sociální trendy</i>	Zvyšuje se počet sociálně slabých obyvatel, střední vrstva ubývá	Je předpoklad dalšího prohlubování tohoto trendu
<i>Růst rozdílnosti</i>	Migrace obyvatel ze zahraničí se zvyšuje, v populaci přibývá cizinců	Vláda chystá pobídky pro cizince, kteří mají zájem žít v ČR

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

Tab. 10. Technologické faktory

<i>Počítačová gramotnost obyvatelstva</i>	Počítačová gramotnost se zvyšuje	Ovládnání počítače se stane nezbytné pro profesní i privátní rozvoj člověka
<i>Rychlost změny tempa technologie v bankovním prostředí</i>	Rozvoj technologií v bankovním prostředí ČR je zcela v souladu s vyspělými zeměmi eurozóny	Je reálný předpoklad dalšího rozvoje této oblasti
<i>Dostupnost a cena informací</i>	Informace jsou díky internetu běžně dostupné, existuje také řada zákonů, které státním organizacím i firmám určují, které informace jsou povinny zveřejnit	Informovanost se stává nezbytnou součástí života. Kdo potřebuje nějaké informace zjistit, většinou málokdy narazí na bariéry
<i>Nové pracovní metody a techniky</i>	Řada činností se díky rozvoji technologií posunují ve svém vývoji a přináší moderní postupy a řešení	Je předpoklad dalšího rozvoje této oblasti

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

4.9.1 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Vnější okolí působící na podnik je ovlivněno doznívající krizí z roku 2008. Hospodářská stabilita eurozóny je vážně narušena finančními problémy Řecka, kterému hrozí bankrot. Další země jako Španělsko a Irsko se také potýkají se zvyšujícími se státními dluhy. Česká republika se vydala cestou masivních úspor a omezení státních výdajů. Tato opatření se týkají všech resortů ministerstev, včetně zdravotnictví a sociálních věcí. Je ohlášena reforma penzijního systému s přechodem na možnost odvodu části sociálního pojištění občanů do soukromých fondů. V této souvislosti je avizováno zvýšení základní sazby DPH z 9% na 17,5% možná i více. Prozatím není stanoveno, zůstane-li některé ze zboží jako např. léky nebo knihy ve snížené sazbě. V legislativní oblasti dochází také k významným změnám jak v daňových zákonech, tak například i v občanském zákoníku, který již prochází schvalovacím řízením. Dá se předpokládat, že podmínky pro podnikání i běžný občanský život budou výrazně ovlivněny.

4.9.2 Sumarizace výsledků vnější analýzy metodou ETOP

Tab. 1. Sumarizace výsledků vnější analýzy

Sektor okolí	Vliv
Politicko - právní	+ politická stabilita - další zpřísnění regulace odvětví
Ekonomický	- úsporná opatření státu s dopadem na obyvatelstvo a snížení koupěschopnosti
Sociálně - kulturní	- pokles životní úrovně a příjmů obyvatel - stárnutí populace a úbytek ekonomicky činných obyvatel
Technologický	+ trvalý rozvoj technologií a zájem o jejich využívání + úspory vzniklé využitím technologií

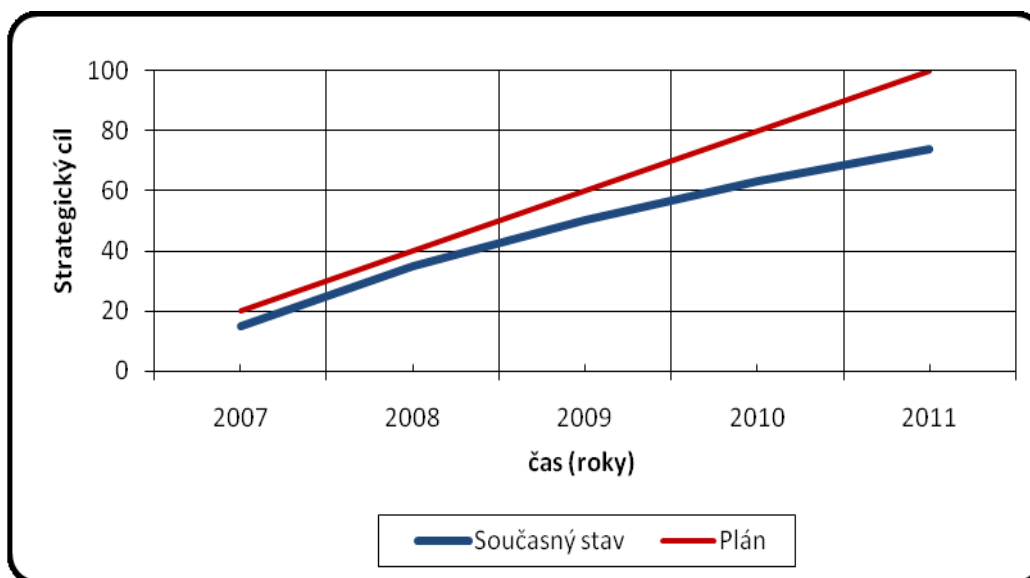
+ *příležitost – hrozba*

Zdroj: upraveno dle [10], vlastní zpracování

4.10 GAP analýza

Pro GAP analýzu jsem zvolila proměnnou počet klientů, kteří mají u banky účet. Jedná se o údaj, který většina bank běžně uvádí na svých internetových stránkách, a který má svoji vypovídací hodnotu. Je běžné, že banky jsou podle tohoto ukazatele řazeny do srovnávacích tabulek a podle počtu klientů banky je zřejmé jak velkou část trhu je banka schopna svou nabídkou oslovit. Management mBank si stanovil za cíl získat do roku 2012 více jak pět set tisíc klientů a zařadit se tím mezi první pěťici největších bank na českém trhu. Jak vyplývá z grafu, k 30. 6. 2011 je mBanka s počtem 369 000 zákazníky v tomto ukazateli na 73,8 % plánovaného počtu klientů. Pozitivním faktem tohoto vývoje je, že ani přes významnou změnu cenových podmínek při vedení klientských účtů v roce 2010 nedošlo k masivnímu odlivu či ke stagnaci stavu počtu klientů.

Cíl banky se jeví jako dosažitelný. Srovnáme-li vykázaný stav počtu klientů banky na konci roku 2010, kdy banka ve výroční zprávě uvedla číslo 350 300 klientů, je patrný stálý růst tohoto ukazatele. Velmi důležitým faktorem v tomto vývoji bude ovlivnění trhu nabídkou Fio banky, Zuno banky a možná i Air banky, které mohou mBank odebrat část klientů.



Obr. 11. GAP analýza mBank ČR

Zdroj: upraveno dle [7], vlastní zpracování

4.11 Základní údaje o konkurentech

4.11.1 FIO banka



Základní informace:

Název:	Fio banka, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
IČO:	61858374
Sídlo:	V Celnici 1028/10, 117 21, Praha 1
Základní kapitál:	560.000.000,- Kč

Fio banka je ryze českou bankou s českými majiteli. Bankovní licenci získala v roce 2010, před tím působila jako družstevní záložna. Své služby poskytuje v 60 pobočkách po celé České republice. Kromě poskytování základních bankovních služeb, zprostředkovává také obchody s cennými papíry. Stejně jako mBank poskytuje standardní bankovní služby a internetbanking bez poplatku. V červnu 2011 překročila Fio banka hranici 100 000 klientů. Vzhledem k tomu, že vzápětí potom, co získala bankovní licenci ve 3. čtvrtletí roku 2010 a následně také v prvním čtvrtletí roku 2011 se stala podle klientského ratingu bank OVB vstřícnou bankou, je vážným konkurentem nejen mBank. [29]

4.11.2 ZUNO bank



Název:	ZUNO BANK AG, organizační složka
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Na Rybníčku 1329/5, 120 00 Praha 2
Základní kapitál:	nezjištěn

ZUNO bank patří do skupiny Raiffeisenbank International. Je modelem online banky, která působí převážně na internetové bázi a finanční zázemí jí vytváří silná mateřská banka stojící v pozadí. Tento model banky je v západní části Evropy běžný, jak je již zmiňováno v jiné části práce. ZUNO bank při svém vstupu na trh přináší několik novinek, které na českém trhu prozatím nejsou běžné. Banka má za sebou úspěšný start na slovenském

trhu, kde oslovila kolem 20 tisíc klientů a má zájem tento úspěch zopakovat i na českém trhu. [30]

Tyto konkurenty jsem si z důvodu, že jsou mBank ve svém pojetí nízkonákladového bankovníctví nejbližší, zvolila pro zpracování systematické metody srovnávání se s jinými organizacemi z důvodu definování cílů vlastního zlepšování – benchmarkingu.

4.12 Benchmarking

Banky zvolené pro benchmarkingové srovnání se deklarují jako bezpoplatkové s kvalitním internetovým bankovníctvím. Jejich základní odlišení od klasických kamenných bank je snaha o zcela nový, moderní a zákazníkovi vstřícný model bankovníctví. V tomto ohledu jsou si vybrané banky podobné. Liší se v přístupu k volbě prvků marketingového mixu a jejich vzájemné kombinace.

V tomto rozboru jsem se proto zaměřila na srovnání přístupu zvolených bank k vybraným prvkům marketingového mixu. Z důvodu možnosti grafického vyjádření zjištěných dat jsou jednotlivé prvky mixu bodově ohodnoceny. Body jsou přidělovány ve škále -5 + 5. Minusové body jsou signálem pro oblast zlepšování, plusové body hodnotí sílu získané konkurenční výhody. Bod nula znamená neutrální působení posuzovaného prvku. Hraniční body $< -5, +5 >$ znamenají nejhorší a nejlepší hodnocení.

4.12.1 Benchmarking vybraných prvků marketingového mixu

Poznámka na úvod:

Při hodnocení nové banky ZUNO bank je nutno v řadě případů vycházet pouze z deklarovaných údajů, protože praktické zkušenosti s bankou jsou zatím minimální. Přesto považuji za důležité banku do benchmarkingového srovnání zahrnout, protože její působení v oblasti online bank bude jistě klíčové a již nyní při zahájení činnosti přináší řadu zajímavých marketingových prvků.

Tab. 11. Benchmarking - distribuce

DISTRIBUCE					
mBank	body	Fio bank	body	ZUNO bank	body
Internetbanking	+1	Internetbanking	+1	Internetbanking	+1
Finanční centra – celkem 7	+1	Smartbanking	+3	Počet poboček – 1 Zuno zóna	0
Kiosky – celkem 14	+2	Počet poboček-celkem 60 v ČR	+5	Mobilní kiosky v nákupních centrech-výhledově	0
mLinka, m Fórum	+3	On-line formulář	0	Call centrum, chat	+1
Riziko bezkontaktního uzavírání smluv prostřednictvím alternativních distribučních kanálů	-3	Riziko bezkontaktního uzavírání smluv prostřednictvím alternativních distribučních kanálů	-1	Riziko bezkontaktního uzavírání smluv prostřednictvím alternativních distribučních kanálů	-3
Celkem bodů	4	Celkem bodů	9	Celkem bodů	-1
Průměr (celkem/5)	0,8	Průměr (celkem/5)	1,8	Průměr (celkem/5)	-0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12. Benchmarking – fyzická přítomnost

FYZICKÁ PŘÍTOMNOST					
mBank	body	Fio bank	body	ZUNO banka	body
Motto: Maximum výhod a pohodlí	+3	Reklamní kampaň v médiích a na billboardech	+3	Reklamní a informační kampaň v médiích	+2
Všechny produkty s označením m (mKonto, mLinka apod)	+2	reklamní slogan Fíííjooo!	+1	Důraz na jednoduchost a transparentnost při využití služeb	+2
Červená jako základní identifikační barva, jednotná úprava kontaktních míst	+2	Důraz na vstřícnost banky	+2	Důraz na moderní pojetí poskytovaných služeb	+2
Celkem bodů	7	Celkem bodů	6	Celkem bodů	6
Průměr (celkem/3)	2,34	Průměr (celkem/3)	2	Průměr (celkem/3)	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13. Benchmarking - produkty

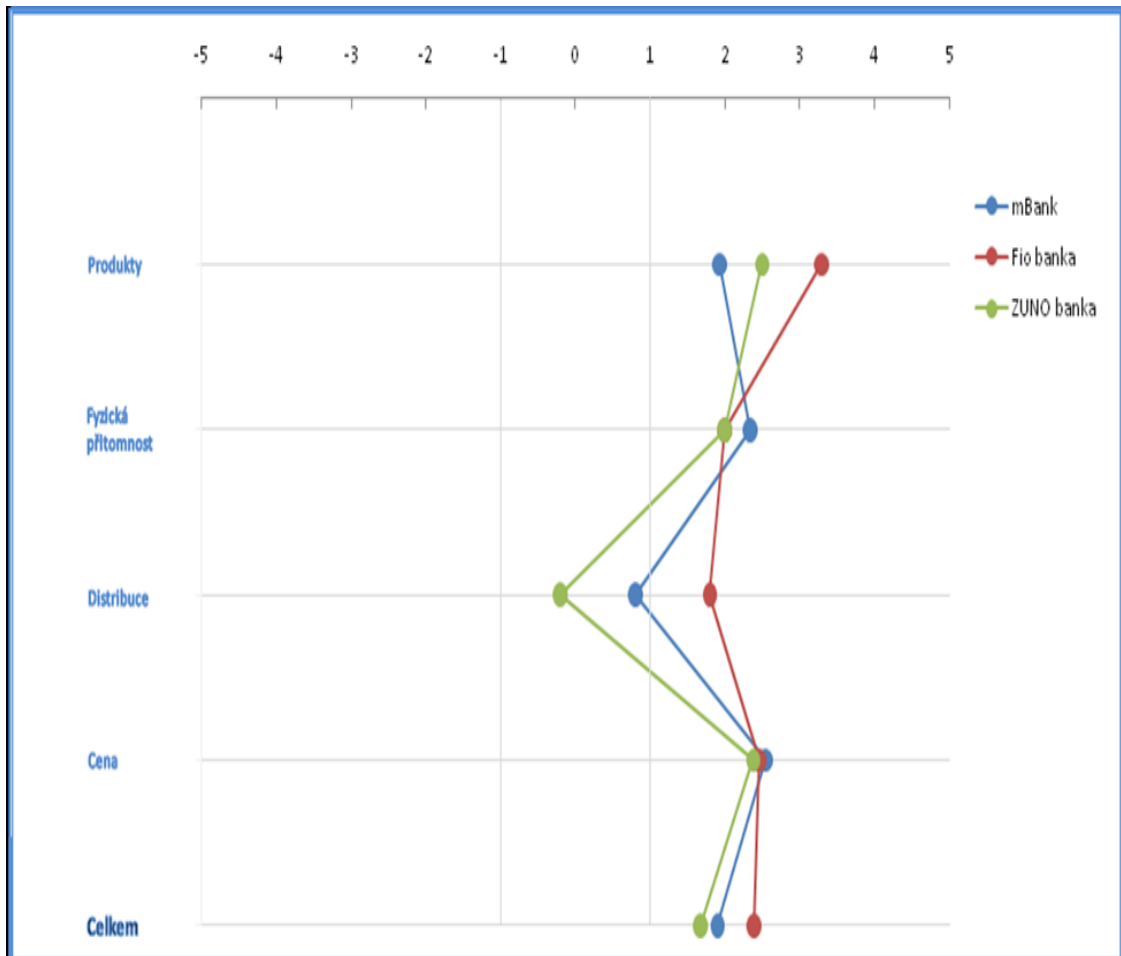
PRODUKT					
mBank	body	Fio bank	body	ZUNO bank	body
Běžný účet bez poplatku	0	Běžný účet bez poplatku	0	Běžný účet bez poplatku	0
Podnikatelský účet bez poplatku	+3	Podnikatelský účet bez poplatku	+3	Rychlost zřízení účtu	+3
Internetové bankovníctví	-1	Internetové bankovníctví	+3	Internetové bankovníctví	+2
Embosovaná platební karta	-3	Smartbanking – bankovní aplikace pro smartphony	+5	On-line peněženka (účet, spoření a vklad v jednom)	+3
Nastavení vlastního PIN	+2	Mezinárodní embosované platební karty	+3	Služba autopilota – přesouvá peníze ze spoření na účet dle potřeby pro co nejvyšší zhodnocení bez omezení možností výběru)	+5
Možnost nastavení inkasních plateb	+3	Možnost nastavení inkasních plateb	+3	Služba SMS plus – informace o veškerých pohybech na účtu	+2
Pojištění výdajů – snadné uzavření smlouvy prostřednictvím internetového bankovníctví	+4	Možnost výběru hotovosti na pobočce	+1	Mezinárodní platební karta	+3
Síť partnerských bankomatů v ČR	+3	Síť co-brandovaných bankomatů Pharro-Fio banka	+2	Využitelná síť bankomatů Raiffeisenbank	-1
Možnost spolujeditele účtu	+2	Vedení běžných účtů v cizích měnách	+3	Vedení běžných účtů v cizích měnách	+3
Spořicí účet s penězi kdykoliv k dispozici	+2	Výhodné Euro-platby	+5	U spořicích účtů možnost předčasného ukončení vkladu	+3
Hypotéka s možností mimořádných splátek zdarma	+3	Transparentní účty – slouží k jednoduché kontrole detailních informací o transakcích pro širokou veřejnost prostřednictvím internetu	+5	Žádné minimální vklady	+1
Půjčka do 500 tis. Bez ručitele, s možností mimořádných splátek nebo předčasného splacení	+3	Spořicí účty i pro cizoměnové vklady	+3	Transparentnost při poskytování služeb online – v každém kroku informace o ceně zvoleného produktu	+5
Kreditní karty s možností poskytnutí dodatkové karty pro rodinné příslušníky	+1	Současně s bankovními službami poskytuje služby obchodníka s cennými papíry	+5	Bude poskytovat také kreditní produkty – od začátku r. 2012	+3
Blog sloužící ke komunikaci s bankou i mezi klienty	+5	Aplikace e-Broker, včetně poskytnutí plně funkční demoverze	+5	Jednoduché online služby	+3
Celkem bodů	27	Celkem bodů	46	Celkem bodů	35
Průměr (celkem/14)	1,93	Průměr (celkem/14)	3,29	Průměr (celkem/14)	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14. Benchmarking – ceny

CENY					
mBank	body	Fio bank	body	ZUNO bank	body
Vedení běžného účtu a internetbanking bez poplatku	+3	Vedení běžného účtu a internetbanking bez poplatku	+3	Běžný účet bez poplatku	+3
Elektronická karta zdarma	+3	Elektronická karta zdarma	+3	Běžný účet Plus/68 Kč měsíčně	+1
Embosovaná platební karta zdarma	+3	Embosovaná karta/měsíčně 25, Kč	-1	Embosovaná karta zdarma	+3
Založení a správa účtu bez poplatku	+2	Odeslaná platba SEPA - 50 Kč	+5	Odeslaná platba SEPA - 180 Kč	+1
Bezplatně příchozí platby	+2	Odeslání běžné zahraniční platby/250 Kč	+3	Odeslání běžné zahraniční platby/280 Kč	+2
Bezplatně prvních deset odchozích plateb	+1	Bezplatně domácí odchozích platby bez omezení	+5	Bezplatně domácí odchozích platby bez omezení	+5
Bezplatně nastavení inkasa a trvalých plateb	+3	Bezplatně nastavení inkasa a trvalých plateb	+3	Bezplatně nastavení inkasa a trvalých plateb	+3
Bezplatně měsíční elektronické výpisy	+3	Bezplatně měsíční elektronické výpisy	+3	Bezplatně měsíční elektronické výpisy	+3
Výběry za bankomatu v ČR podle útraty kartou 0–3 výběry zdarma, jinak 9 Kč, od 4. Výběru 35 Kč	-1	Výběry z bankomatu v ČR v síti Pharro zdarma, 6 Kč v ČSOB a v ostatních 30 Kč	+2	Výběry z bankomatu v ČR – 18 Kč u RB, jinak 38 Kč	-2
Výběry z bankomatů v zahraničí zdarma, 35 Kč z částky < 2 500 Kč)	+4	Výběry z bankomatů v zahraničí- 0,5 % + 80 Kč, 2 %, min. 6 €	-1	Výběry z bankomatů v zahraničí/80 Kč	+3
Pro podnikatele stejné bezpoplatkové služby	+3	Pro podnikatele stejné bezpoplatkové služby	+3	Denní úročení vkladů	+5
Úroková sazba na spořicí účet 2%	+2	Úroková sazba na spořicí účet 1,25%	+1	Úroková sazba na spořicí účet 2%	+2
Vyřízení, posouzení, schválení, poskytnutí a vedení účtu hypotéky včetně elektronických výpisů zdarma	+5	Kontokorentní účet s ročním úrokem buď 8,30 % nebo 14,30 %	+3	Služba autopilot/měsíčně 18 Kč	+2
Celkem bodů	33	Celkem bodů	32	Celkem bodů	31
Průměr (celkem/13)	2,54	Průměr (celkem/13)	2,46	Průměr (celkem/13)	2,38

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12. Výsledek porovnání mBank ČR s vybranými konkurenty
Zdroj: Upraveno dle [19], vlastní zpracování

4.12.2 Benchmarking – vyhodnocení

Srovnání mBank s konkurenty přineslo zjištění, že v produktové části je Fio bank velmi silným protivníkem, který má klientům co nabídnout. U ZUNO bank není zatím jasné, jak se jí podaří přilákat zákazníky. Časově omezená nabídka výhodného úročení spořicího účtu zřejmě nebude tím nejsilnějším argumentem pro přechod klientů k této bance. Marketingově nesporně výjimečným počinem je nabídka denního úročení účtu, kterým se bance navíc pravděpodobně povedlo objevit skulinu v daňových předpisech.

Ze srovnání cenové nabídky jednotlivých bank vyplynulo, že konkurenti se pohybují přibližně ve stejných cenových relacích. Konkurenční výhodou je možnost technického zajištění širší bankomatové sítě, která umožňuje zvýhodňovat vlastní klienty.

Distribuční kanály se u Fio banky a mBank výrazně liší. Prvotní komunikační kanál u obou sice tvoří internetové bankovníctví, ale vzhledem k tomu, že Fio bank je také obchodníkem s cennými papíry, jsou pro ni nezbytné i klasické pobočky. mBank svým klientům nabízí také

možnost komunikace prostřednictvím Finančních center a mKiosků. ZUNO bank jako začínající banka zatím disponuje pouze jednou otevřenou ZUNO zónou. Vzhledem k plánu otevřít další ZUNO zóny ve větších městech se jedná o přechodný nedostatek. Při komparaci distribučních kanálů analyzovaných bank byl také zohledněn jeden rizikový faktor a to riziko bezkontaktního uzavírání smluv prostřednictvím internetu, kdy je možnost kontroly o pravdivosti poskytovaných údajů minimální. Toto riziko je u Fio banky s jejími klasickými pobočkami eliminováno, proto byl u ní tento rizikový faktor označen nižší hodnotou. Hodnocení fyzické přítomnosti banky na trhu je výrazně ovlivněna konkurenční výhodou, kterou banka získala svým ojedinělým přístupem ke komunikaci se zákazníky, když zřídila mFórum a mBlog. Chtějí-li banky přesvědčit své zákazníky o tom, že mají nový, moderní kabát, potom je realizace této komunikační strategie pro jejich novou image nezbytná.

5 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA- POROVNÁVACÍ ČÁST

5.1 SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka produktů a služeb • Zázemí Commerzbank • Nekomplikované sazebníky • Kvalita poskytovaných služeb • Stálé rozšiřování nabídky • Pohodlná obsluha účtů • Snadná komunikace s bankou • Zájem o názory zákazníků • Bezplatná řada služeb i v úvěrových produktech • Široká síť bankomatů • Řada ocenění v anketách o nejkvalitnější službu a produkty 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedokonalé internetové bankovníctví • Selhávání lidského faktoru při komunikaci se zákazníky • Nedodržování slibů při termínech zavádění služeb • Absence možnosti zahraničních plateb • Omezení plateb odeslaných z účtu • Zdlouhavá evidence přes centrálu v Polsku
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schválení penzijní reformy a převod části důchodového pojištění do soukromých fondů • Neustálý pokrok v oboru technologií 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chystané zesílení regulace v odvětví • Úsporná opatření státu s dopadem na obyvatelstvo a snížení koupěschopnosti • Stárnutí populace a úbytek ekonomicky činných obyvatel • Inflace předpovídaná v důsledku zvýšení sazeb DPH a úsporných opatření vlády

5.1.1 Rozbor silných stránek

- **Široká nabídka produktů a služeb**

mBank stále rozšiřuje portfolio svých nabídek. Získala ocenění v anketě Zlatá koruna 2011. Oceněno jako nejlepší bylo její mBusiness konto a v kategorii běžných účtů se mKonto umístilo na druhém místě.

- **Zázemí Commerzbank**

Commerzbank jako druhá nejsilnější banka na německém trhu vytváří mBank zázemí silné finanční skupiny.

- **Stálé rozšiřování nabídky**

Banka pracuje na vývoji dalších produktů, které se chystá přivést na trh v letech 2011 a 2012. Má se jednat hlavně o vkladové produkty.

- **Pohodlná obsluha účtů a snadná komunikace s bankou**

Internetový formát banky umožňuje klientům pohodlnou obsluhu svých účtů a komunikaci prostřednictvím mLinky a blogu se svou bankou z pohodlí domova.

- **Zájem o názory zákazníků**

Výrazně úspěšným krokem se stalo hned při otevření banky zřízení mFóra. Banka tak získala zpětnou vazbu od zákazníků na svoji činnost a navíc jim umožnila komunikovat i mezi sebou. Jednalo se o způsob od banky neobvyklý, který se časem stal i její konkurenční výhodou, protože zákazníci své negativní zkušenosti řešili prvotně na tomto fóru a banka profitovala také tím, že mohla na základě těchto sdělení problémy řešit.

- **Bezplatná řada služeb i v úvěrových produktech**

Výhodná nabídka s minimem poplatků v úvěrových produktech se bance vrátila v zájmu klientů o tyto služby. Také mHypotéka-Light byla oceněna jako nejlepší produkt na trhu.

- **Široká síť bankomatů**

mBank svým klientům nabízí výběr ze široké sítě partnerských bankomatů

- **Finanční centra a mKiosky**

Možnost využití internetových terminálů a bezplatného telefonického spojení s bankou z finančních center a kiosků

- **Ocenění v anketách o nejkvalitnější služby a produkty**

Banka získala od začátku svého působení řadu cen a ocenění

5.1.2 Rozbor slabých stránek

- **Internetové bankovníctví**

Kvalita internetového bankovníctví je spíše na nižší úrovni. Orientace v položkách je nedostatečná. Zadání příkazu k úhradě je možné přes zbytečně složitou volbu.

O intuitivním ovládním není možno hovořit.

- **Selhávání lidského faktoru při komunikaci se zákazníky**

Forma bezkontaktní obsluhy klientů vytváří tlak na kvalitní pochopení veškerých podmínek spojených s vyřizovaným produktem. Je proto běžné, že se zákazníci potřebují ještě blíže informovat nebo si potřebují ujasnit některé podrobnosti. Častou stížností na mFóru bývá právě neadekvátní reakce pracovníka informační linky na žádost zákazníka.

- **Nedodržování slibů při termínech zavádění služeb**

Banka chybí ve své komunikaci s veřejností od začátku svého působení na trhu tím, že avizuje zavádění konkrétních služeb s příslibem blízkého zavedení na trh, ty potom nezrealizuje a vše zůstává v rovině slibů.

- **Absence možnosti zahraničních plateb**

Mezi přislíbené a nezrealizované produkty patří platby do zahraničí, které navíc v nabídce banky citelně oproti konkurenci chybí.

- **Omezení plateb odeslaných z účtu**

V roce 2010 došlo ke změně ceníku mBank, ve kterém omezila počet bezplatně odeslaných plateb v rámci vnitrozemí na maximálně 10. Nad tento počet jsou již odeslané platby zpoplatněny. Banka svůj krok zdůvodnila nadužíváním služeb ze strany některých zákazníků.

5.1.3 Rozbor příležitostí

- **Schválení penzijní reformy a převod části důchodového pojištění do soukromých fondů**

Chystané schválení penzijní reformy a převod části důchodového pojištění do soukromých fondů je příležitostí především pro bankovní sektor

- **Neustálý pokrok v oboru technologií**

Rozvoj technologií v bankovním sektoru přináší možnosti pro další rozvoj služeb.

5.1.4 Rozbor hrozeb

- **Chystané zesílení regulace v odvětví**

Nová regulatorní opatření, známá pod souhrnným názvem Basel III, reagují na nedávnou krizi finančního sektoru s cílem snížit pravděpodobnost krizí a posílit odolnost a spolehlivost bankovního sektoru v zájmu klientů a dlouhodobého udržitelného ekonomického růstu. Cílem Basel III je zlepšit odolnost bank v krizových situacích prostřednictvím zpřísnění požadavků na tzv. kapitálovou přiměřenost a také na kvalitativní prvky řízení bank. [32] Předpoklady dopadu tohoto opatření na banky nejsou zatím jednotné.

- **Úsporná opatření státu s dopadem na obyvatelstvo a snížení koupěschopnosti**
Důsledná politika úspor vlády ovlivní koupěschopnost obyvatelstva

- **Stárnutí populace a úbytek ekonomicky činných obyvatel**

Také Česká republika se potýká s problémem stárnutí populace. Hranice věku pro odchod do důchodu se zvyšuje, přesto bude úbytek ekonomicky činných obyvatel stále citelnější.

- **Inflace předpovídaná v důsledku zvýšení sazeb DPH a úsporných opatření vlády**

Vláda chystá v souvislosti s chystanou penzijní reformou zvýšení základní sazby DPH až na 17,5%. V souvislosti s tímto krokem je očekáváno zvýšení inflace.

6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA – ROZHODOVACÍ ČÁST

6.1 Návrhy doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti mBank

Analyzovaná banka vstoupila na český trh na konci roku 2007. Od začátku svého působení zvolila nákladovou strategii. Její nejdůležitější konkurenční zbraní se staly nízké ceny, které svým zákazníkům může nabídnout díky snižování nákladů. V distribuci služeb banky převažuje bezkontaktní forma prodeje za využití elektronických technologií. Produkty, které banka nabízí, jsou standardní kvality, pouze s nezbytnými funkcemi. Tomu odpovídá i typ spotřebitelů, které svými službami oslovuje. Jedná se o klienty, kteří od banky očekávají základní bankovní služby a stabilní přístup k uloženým hodnotám. Banka šetří také provozní a osobní náklady. V České republice zřídila 7 Finančních center a 14 mKiosků. Jejich činnost je pouze podpůrná a doplňující k prioritní formě nabídky a prodeje produktů, především prostřednictvím internetu.

Z provedených analýz vyplynulo, že mBank má v České republice stále se zvyšující konkurenční potenciál. Hospodářské výsledky banky nevykazují snižující se hodnoty. Banka každoročně snižuje ztrátu vzniklou vstupními investicemi. Zvyšuje se hodnota uložených depozit i bilance v oblasti úvěrování. V této fázi není potřebné uvažovat o změně zvolené nákladové strategie.

Vzhledem ke zrychlování životního stylu, mají banky internetového typu i nadále širokou základnu potenciálních zákazníků. S tím úzce souvisí nejen schopnost banky nabídnout zákazníkům jednoduché, nekomplikované produkty, ale také moderní komunikační přístupy k informacím, které zákazníci požadují.

6.1.1 Návrhy v oblasti segmentace zákazníků

Segment fyzických osob od 15 let. Segment zákazníků, na který se banka zaměřuje by bylo vhodné rozšířit o věkovou skupinu od 15 let. Tato skupina již splňuje základní požadavek ovládnutí technologických zařízení pro komunikaci s bankou, navíc se ve svém životním cyklu zákazníka blíží hranici ekonomické samostatnosti a zvýšení úrovně příjmů i výdajů. Poskytnutím výhod těmto klientům banka získává možnost přesvědčit je o kvalitě svých služeb;

Segment fyzických osob od 18 let. Tento segment by bylo vhodné jemněji segmentovat na studenty a ekonomicky činné osoby. Zvýhodněné podmínky pro vedení účtů, poskytování kontokorentů a další služby směřované studentům, jsou investicí do budoucí bonitní klientely banky;

Segment fyzických osob s IČ a právnických osob. Banka se správně zaměřuje především na drobné podnikatelské subjekty a živnostníky, protože se jedná o segment, který je konkurenčními bankami spíše opomíjen. U tohoto segmentu zákazníků navíc není předpoklad potřeby poskytování specifických služeb např. služby osobních bankéřů apod.

6.1.2 Návrhy v oblasti produktů

Produktová základna. V oblasti produktů by bylo vhodné zaměřit se spíše na rozvíjení mnohotvárnosti jednotlivých služeb a jejich schopnosti přizpůsobovat se individuálním požadavkům klientely než výrazně rozšiřovat produktovou nabídku. To vše při zachování přehlednosti, transparentnosti a srozumitelnosti nabízených produktů;

Vedení běžných účtů v cizích měnách. V nabídce banky chybí možnost vedení běžných účtů v zahraničních měnách, nebo alespoň v euru. Jedná se nejen o reakci na nabídku konkurence, ale také na narůstající důležitost eura kopírující zvyšující se vyspělost trhů v eurozóně. Také pro segment podnikatelů, který banka obsluhuje, je absence této služby významná.

Zavedení spořicíh účtů v cizích měnách. V nabídce banky chybí nabídka spořicíh účtů v cizích měnách.

Zahraniční platby. Zlepšit důvěryhodnost banky brzkým zavedením možnosti již avizovaných běžných zahraničních plateb a SEPA plateb.

Studentská konta. Konta se zvýhodněnými podmínkami jsou vedena pro studenty od 15 do 30 let. Podmínkou jejich využití je každoroční předložení dokladu o studiu. U těchto účtů bývá také nabízena možnost čerpání kontokorentu (záporného zůstatku) zdarma. Výše kontokorentu se pohybuje od pěti do dvaceti tisíc.

Bankomatová síť. Vzhledem k omezené možnosti přímých vkladů na pokladnách by bylo vhodné zavést a postupně rozšiřovat síť bankomatů umožňujících mimo výběrů také vklady hotovosti na účet – vkladomatů.

6.1.3 Návrhy v cenové oblasti

Bonusové programy. Zavedením bonusových programů při otevření účtu získá banka nové zákazníky. Příkladem může být AXA banka, která na omezenou dobu letních prázdnin nabízí při otevření ke svému bezplatnému spořicímu účtu bonus 250 Kč. Možnost případného zneužití banka eliminuje nastavením podmínek tak, aby oslovila zákaznický segment, o který má zájem. Další možností je například poskytnutí bonusu při platbě kartou u obchodníka s možností slev nebo poskytnutí výhodnějších podmínek úvěru pro stávající zákazníky s bonitní transakční historií.

Prémie za aktivitu. Splní-li klient v bankou určeném období počet kreditních obrátů ve stanovené výši, bude mu připsána jednorázová prémie za aktivitu. Výše této odměny může být stanovena konkrétní částkou nebo může mít formu připsání vyššího úroku.

6.1.4 Návrhy v oblasti komunikace se zákazníkem

V bankovníctví narůstá silný tlak na změnu přístupu ke komunikaci se zákazníkem. Důležitější, než zákazníka získat, se stane si ho udržet. Je patrná změna orientace z produktové na zákaznickou. Součástí snahy o udržení zákazníka by se mělo stát pravidelné vyhodnocování zájmu o nabízené produkty, jejich inovace a stálé zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Klientsky orientovaný přístup. Důsledně posilovat strategii firemní kultury rozvojem pozitivního přístupu ke klientovi s cílem maximálního uspokojení jeho potřeb.

Internetové bankovníctví. mBank by se měla zaměřit na zlepšení internetového bankovníctví. Ve srovnání s konkurencí je nepřehledné, bez nápovědy nepoužitelné, působí zastaralým dojmem.

Obsluha informačních linek. Pracovníci na informačních linkách by měli připravováni na zátěž, kterou přináší internetová forma prodeje výrobků. Banka by měla eliminovat jejich negativní reakce na časté dotazy zákazníků a posílit jejich schopnost vcítit se do problému volajícího.

Zájem banky o spokojenost současných klientů. Nezaměřovat se pouze na získání nových zákazníků, ale projevit aktivní zájem o spokojenost současných klientů. Prostřednictvím call center, e-mailů a jiných vhodných distribučních kanálů zákazníky oslovovat a upozorňovat je např. na možnost využití výhodnějších tarifů u vedeného účtu, možnost výhodnějšího nastavení stávajících služeb, upozornit na možnost využití nových bonusových programů apod. Mottem této činnosti je: spokojený zákazník neodchází.

Monitoring zákaznických stížností a požadavků na nové služby. Jde o maximální vytěžení zpětných vazeb od zákazníků na mFóru, které banka zřídila, a které je zdrojem cenných informací přímo od klientů.

Výroční zprávy. Banka nezveřejňuje svoje výroční zprávy na internetových stránkách poboček v jednotlivých zemích působení. Zveřejňuje je pouze v anglickém jazyce na stránkách mateřské banky BRE BANK, S.A. V rámci legislativy je toto rozhodnutí banky možné, ale jeví se to jako nevstřícný krok vůči klientům, kteří tak mají ztížený přístup k zásadním informacím o bance.

6.1.5 Návrhy v oblasti distribuce služeb

Kontaktní centra. Pokračovat v kombinaci elektronizace bankovních služeb se zachováním možnosti využití fyzických kontaktních center klienty. Prostřednictvím těchto kontaktních center rozšiřovat možnosti bezplatné komunikace s bankou přes internet a samoobslužné zóny.

7 ZÁVĚR

Tématem mé práce byla konkurenceschopnost mBank v České republice. Tato banka byla v době příchodu na český trh jedním z prvních představitelů ryze internetové banky. Její úspěch na českém bankovním trhu je nepopiratelný. Při zjišťování jejího konkurenčního potenciálu jsem použila situační analýzu a v jejím rámci jsem aplikovala na konkrétní zjištěná data a údaje metody analýz jako je Porterova analýza pěti sil, PEST analýza, GAP analýza, benchmarking a SWOT analýza.

Informace a data, která jsem pro svoji práci potřebovala, jsem zjišťovala z veřejně přístupných zdrojů na internetu, prostřednictvím internetových stránek banky i jejich konkurentů, z přehledů, statistik a v neposlední řadě také z odborné literatury.

I když jsem ve své práci přímo nevyužila metodu marketingového výzkumu, tak jsem po celou dobu přípravy podkladů pro její zpracování, nepřetržitě sledovala dění na bankovním trhu, nabídky jednotlivých bank i reakce zákazníků na internetu a ve svém okolí. Získala jsem tak cenné podklady pro svoji práci, ze kterých jsem při psaní mohla čerpat.

V teoretické části práce jsem se zabývala studiem odborné literatury související se zvoleným tématem. Na základě prostudovaných literárních a dalších zdrojů, jsem se rozhodla pro zpracování marketingové situační analýzy. Vzhledem k tomu, že cílem práce je zvýšení konkurenčního potenciálu analyzované banky, bylo potřebné zvolenými analýzami zjistit a vyhodnotit, jaká je současná pozice banky vůči konkurentům, jak se tato konkurence mění a vyvíjí, jak je tvořen sektor zákazníků a dodavatelů, jaké jsou možnosti vstupu nových potenciálních konkurentů, jaké je politické, sociální, ekonomické a technologické okolí podniku. Správná, dostatečně do hloubky provedená analýza všech těchto prvků, tvoří kvalitní základ pro kompetentní rozhodnutí o způsobu, kterým bude do budoucna možné případné negativní prvky působení eliminovat a pozitivní vlivy zesilovat a vytvářet podmínky pro zvýšení úspěšnosti banky na trhu.

V praktické části jsem zpracovala PEST analýzu. Pro zpracování této analýzy jsem se rozhodla využít metodu MAP, která vnáší do zpracování analýzy větší systematičnost a přehlednost. Výhodou jejího využití je, že zohledňuje také perspektivní hledisko náhledu na reálnou situaci banky. Ze stejného důvodu, tedy z důvodu snahy o přehledné vyhodnocení analyzovaných faktů, jsem následně využila metodu ETOP pro rekapitulaci zjištěných faktů makrookolí.

Také u následující Porterovy analýzy jsem značné množství informací potřebných ke zjištění situace banky roztřídila přehledně dle jednotlivých sledovaných aspektů. Výhodou této metody je, že umožňuje zohlednit každý aspekt i v perspektivním výhledu.

Zpracování GAP analýzy jsem zvolila, protože umožňuje podniku porovnat svoje cíle s dosaženou skutečností a vyhodnotit úspěšnost zvolené strategie.

Metoda benchmarkingu se stala v současném bankovníctví jednou z nejvyužívanějších metod marketingového zkoumání. Jejím důsledkem je, že v tomto oboru není snadné udržet delší dobu získanou konkurenční výhodu nabídkou nových produktů. Konkurence velmi rychle na každou změnu reaguje.

Využití SWOT analýzy umožňuje přehledně uspořádat a rekapitulovat všechna podstatná zjištění z jednotlivých analýz.

Na základě všech faktů, které jsem z důvodu psaní této práce shromáždila a těch, které vyplynuly z provedených analýz, mohu konstatovat, že si mBank udržela do současnosti svůj konkurenční potenciál, který získala velmi brzy po vstupu na český trh. Internetové banky mají a budou mít silnou zákaznickou základnu, zejména mezi mladými lidmi. Přesto si myslím, že vytváření kontaktních center bude i nadále pro banku nutností, protože zákazníci v mnoha případech vyžadují osobní kontakt s bankou a pouze elektronická komunikace se jeví jako příliš neosobní a odhmotněná. Za úspěchem mBank na českém trhu je nejen její nulová poplatková politika, ale také snaha o jednoduchost nabízených produktů. Domnívám se však, že změnou ceníků v roce 2010, kdy nastavila podmínky a omezení obsluhy běžných účtů pro zachování bezpoplatkových služeb, poněkud z této cesty ustoupila. Zákazníky sice nebyla tato změna přijata pozitivně, přesto nedošlo k výraznému snížení jejich počtu. Předpokládám však, že pokud by se banka ještě dále výrazněji odklonila od bezpoplatkového vedení účtů, klienti by začali přecházet ke konkurenci. Příchod banky na trh byl skvěle marketingově načasován a kvalitně zacílen. Vedlejším efektem tohoto profesionálního tahu však bylo, že banka vzbudila naděje klientů, mnohdy až nerealistické, na změnu podmínek na trhu. V začátcích působení banky se staly pozitivním podnětem zákazníků k přechodu k mBank. V současných podmínkách, s dalšími významnými konkurenty v oblasti internetových bank na trhu, by mohly být tyto nesplněné naděje zákazníků tím, co by bance výrazně uškodilo.

Psaní této práce mě velmi obohatilo, protože jsem současně objevovala dva světy, které jsem s přibývajícím množstvím získaných informací do hloubky poznávala. Svět marketin-

gu, který nabízí nepřehledné množství metod aplikovatelných na jakoukoliv lidskou činnost.

A svět bank, který jsem poznala díky této práci z té „druhé“ strany.

Věřím, že předložená bakalářská práce bude pro banku přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. první vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] CETLOVÁ, Helena. Marketing služeb. čtvrté vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti I. 1.vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] DOHNALOVÁ, Zuzana. Mikroekonomie I: Studijní pomůcka pro distanční studium. Druhé upravené. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. 200 s. ISBN 978-80-7318-566-4.
- [5] DVOŘÁK, Petr. Komerční bankovníctví: pro bankéře a klienty. 1.vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 1999. 475 s. ISBN 80-7201-141-3.
- [6] FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr; URBÁNEK, Tomáš. Marketing: základy a principy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 200 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [7] GRASSEOVÁ M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2010, 325 s. IBSN 978-80-251-2621-9.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. IBSN 978-80-24-7269-08.
- [9] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [11] KOTLER, P. Marketing management, 12. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KRÁL, Miloš. Bankovníctví I. 6., upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 220 s. ISBN 978-80-7318-776-7
- [13] KULHAVY, Ernest. Skici k marketingu. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 2003. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- [14] MALLYA,T. Základy strategického řízení a rozhodování, 6.vyd. Praha: Grada Publihing, 2006, 252 s., ISBN 80-247-1911-8.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2905. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

- [16] PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [17] ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 220 s. ISBN 80-86419-41-X
- [18] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 220 s. ISBN 978-80-7400-098-0
- [19] TROMMSDORFF V., STEINHOFF F. Marketing inovací. 1.vyd. Praha C. H. Beck, 2009, 291 s. IBSN 978-80-74-0009-28.

Internetové zdroje:

- [20] Vědecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc [online]. 2010, [cit. 2011-05-21]. Dostupný z WWW: <http://www.mvso.cz/Files/WEB/Veda_vyzkum_inovace/EMI12010_zkracene.pdf>. ISSN 1804-1299.
- [21] Businessdictionary.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-25]. Competitiveness. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/>>.
- [22] ČERNOHORSKÝ, Jan. Konkurence a konkurenceschopnost a jejich aplikace v bankovníctví. [online]. 2006,[cit. 2011-05-21]. Dostupný z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35114/1/CernohorskyJ_Konkurence%20a%20konkurenceschopnost_VS_2006.pdf>.
- [23] Když e-banka končí, přichází mBank. Ekonomika a byznys [online]. 2007, 2007, [cit. 2011-05-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.itbiz.cz/mbank-ebanka>>. ISSN 1802-1581.
- [24] Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. [cit. 2011-05-20]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [25] Investor Relations.BRE BANK.pl [online] [cit. 2011-07-31]. Dostupný z WWW: <http://www.brebank.pl/en/investor_relations>
- [26] Obchodní rejstřík a Sbírnka listin. Ministerstvo spravedlnosti.cz [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>>
- [27] mBank.cz[online] [cit. 2011-05-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbank.cz/mbank/mise-a-vize/>>
- [28] mBank si zvolila tahák. Nízké, nebo žádné poplatky. Aktuálně.cz [online] Dostupný z WWW: <mBank si zvolila tahák. Nízké, nebo žádné poplatky>

- [29] Fio banka [online]. 2010 [cit. 2011-07-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty?gclid=CLHkicaOxKoCFRcx3wodnzjL7w>>.
- [30] ZUNO-CZ [online]. 2010, 2011 [cit. 2011-08-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.zuno.cz/>>.
- [31] i.Dnes.cz : Ekonomika [online]. 2008. [cit. 2011-06-03]. Rozbijeme oligopol, říká nový šéf mBank. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/rozbijeme-oligopol-rika-novy-sef-mbank-dyz-/ekonomika.aspx?c=A080103_204615_ekonomika_dp>.
- [32] LAUŠMANOVÁ, Monika. i.Dnes : Ekonomika [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Bankovníctví. Dostupné z WWW: <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-50251200-basel-iii-muze-pozitivne-ovlivnit-rizeni-bank>>.
- Ostatní zdroje:
- [33] BARTÁKOVÁ, Soňa. Bankovní marketing. 2010, 57 s. Bakalářská práce: Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Dostupné z WWW:<http://is.muni.cz/th/211342/prif_b/Bakalarska_prace_SB.pdf>.
- [34] BÁČA Jiří, 2008, pers.comm., 4. leden
- [35] BOČKOVÁ, Kateřina. Porterova analýza. 12 s. Přednášky Řízení inovací. UTB Zlín

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PLN	polská měna (zlotý)
DPH	daň z přidané hodnoty
ETOP	Enviromental Threat and Opportunity Profile
MAP	Monitor, analyse predict
OECD	organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SWOT	Strenghts, Weaknes, Opportunities, Threats – analýza silných, slabých stránek, příležitostí, hrozeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Schéma konkurenceschopnosti</i>	16
<i>Obr. 2. Důsledky nehmotnosti služeb</i>	22
<i>Obr. 3. Důsledky neoddělitelnosti služeb</i>	22
<i>Obr. 4. Důsledky heterogenity služeb</i>	23
<i>Obr. 5. Důsledky zničitelnosti služeb</i>	23
<i>Obr. 6. Důsledky nemožnosti vlastnictví služby</i>	24
<i>Obr. 7. Porterův model pěti sil</i>	29
<i>Obr. 8. Swot analýza</i>	32
<i>Obr. 9. Současná pozice mBank na trhu dle počtu klientů</i>	38
<i>Obr. 10. Výsledek retailového bankovníctví mBank ČR a SK</i>	39
<i>Obr. 11. GAP analýza mBank ČR</i>	54
<i>Obr. 12. Výsledek porovnání mBank ČR s vybranými konkurenty</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vyjednávací síla dodavatelů</i>	44
<i>Tab. 2. Vyjednávací síla zákazníků</i>	45
<i>Tab. 3. Konkurenční prostředí</i>	46
<i>Tab. 4. Substituční produkty</i>	47
<i>Tab. 5. Hrozba vstupu nových firem do oboru</i>	48
<i>Tab. 6. Vyhodnocení trendu vývoje jednotlivých prvků Porterova modelu</i>	49
<i>Tab. 7. Politicko-právní faktory</i>	50
<i>Tab. 8. Ekonomické faktory</i>	51
<i>Tab. 9. Sociálně-kulturní faktory</i>	52
<i>Tab. 10. Technologické faktory</i>	52
<i>Tab. 11. Benchmarking - distribuce</i>	57
<i>Tab. 12. Benchmarking – fyzická přítomnost</i>	57
<i>Tab. 13. Benchmarking - produkty</i>	58
<i>Tab. 14. Benchmarking – ceny</i>	59