

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of the Competitiveness of the Selected Company

Anna Šizlingová

Cheb 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její odborný dohled a cenné rady při zpracování práce.

Obsah

Úvod	6
2 Teoretická část.....	7
2.1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	7
2.2 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie.....	10
2.3 Metody hodnotící konkurenceschopnost.....	12
2.3.1 SWOT analýza.....	12
2.3.2 PEST analýza.....	13
2.3.3 Porterův model pěti sil.....	15
2.3.4 Benchmarking.....	17
2.4 Podnik a jeho okolí.....	18
3 Praktická část	20
3.1 Fio banka, a. s.....	20
3.1.1 Přestavení společnosti.....	20
3.1.2 Vize a strategie.....	22
3.1.3 Vývoj banky.....	22
3.2 Konkurence Fio banky	26
3.3 Představení a analýza konkurenčních bank.....	27
3.4 Benchmarking	29
3.5 PEST analýza	37
3.6 Porterův model pěti sil	44
3.7 SWOT analýza	46
3.8 Závěr SWOT analýzy.....	47
3.9 Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti	50
Závěr	52
Seznam tabulek	53
Seznam obrázků.....	54
Seznam použitých zkratk	55
Seznam použité literatury	57

Úvod

Pro vypracování bakalářské práce jsem si vybrala téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“, protože právě konkurenceschopnost je důležitý faktor pro budoucí vývoj podniku. „Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu.“ [16, s. 17]

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vysvětlen rozdíl mezi pojmem konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Následně jsou popsány jednotlivé metody analýzy mikro a makrookolí, které jsou následně využity ke zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Praktická část této práce začíná charakterizováním zvolené společnosti z hlediska základních údajů, vývoje a hlavních milníků, vlastnické struktury, poskytovaných služeb, vize a poslání. Nejrozsáhlejší kapitola obsahuje provedené analýzy ke zhodnocení konkurenčního postavení Fio banky. Nejdříve je provedena metoda benchmarking, která porovnává produkty a služby konkurenčních bank. Dále je provedena PEST analýza a Porterův model pěti sil. Na závěr všech analýz jsou pomocí SWOT analýzy shrnuty výsledky z předchozích analýz. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Závěrečná kapitola je věnována zhodnocení návrhů a opatření pro posílení konkurenceschopnosti Fio banky, a. s.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti Fio banky, a.s.. Na základě získaných poznatků z provedených analýz lze pak navrhnout opatření pro posílení její konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je zhodnocena za pomocí vhodně zvolených analýz mikro a makroprostředí.

1 Teoretická část

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Mikoláš (2005) shledává v konkurenci a konkurenceschopnosti podstatný rozdíl. Konkurence je podle něj chápán jako výsledek aktivity neboli produkt, zatímco konkurenceschopnost je chápána jako potenciál firmy. [9]

Konkurence je pojem, který má mnoho podob. Za její základní podobu lze považovat vztah minimálně mezi dvěma subjekty. Aby se dva subjekty mohly považovat za konkurenty musí mít minimální konkurenční potenciál a musí mít zájem vstoupit do konkurence. [9]

V mikroekonomii je konkurence definována jako rivalita mezi prodávajícím a kupujícím stejného produktu. Neboli konkurence napříč trhem, která představuje střet nabídky a poptávky. Konkurenti si mohou konkurovat v různých směrech, jako je například cena produktu, dále jeho kvalitou, či propagací. [7]

Kotler (2013) definuje konkurenci jako všechny aktuální, nebo budoucí nabídky a substituty, o které se může kupující zajímat u jiných podniků. [6].

Podle Portera (2012) nabývá konkurence v praxi tolik podob, kolik existuje odvětví. Konkurenti mezi sebou soutěží nejen v tom, kdo z nich je nejlepší, ale také v jedinečnosti.

Všichni manažeři si konkurenci uvědomují a ví, že se jí musí zabývat, pokud chtějí přežít. Většina z nich konkurenci vidí v podobě boje o získání převahy. Dle Portera je to chybná úvaha. Podstatou konkurence nejde o to být nejlepší, ale být jedinečný. Proto by měly podniky vytvářet hodnotu, nikoliv přemáhat své soupeře. [8].

Čichovský(2002) shledává konkurenceschopnost jako pozitivní výsledek vzájemného působení konkurenčních sil v rámci konkurenčního prostředí. [1].

V případě, že konkurenční podniky nevnímají potenciál podniku, nelze hovořit o konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je dána rozložením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Udržení dynamické rovnováhy mezi těmito složkami firemního potenciálu je každodenní nutností v úspěšné firmě. Dynamická rovnováha není pouze kladným hospodářským výsledkem, nebo vysokou produktivitou práce apod, je také dána racionálním rozložením potenciálu na dosažený účel podnikání. [9].

Konkurenci v tržním prostředí, lze rozdělit následovně:

- Konkurence napříč trhem
- Konkurence na straně poptávky
- Konkurence na straně nabídky
 - Cenová
 - Necenová
 - Dokonalá
 - Nedokonalá
 - monopol
 - oligopol
 - monopolistická konkurence [9]

Konkurence napříč trhem

Představuje konkurenci na straně nabídky a poptávky. Na jedné straně stojí subjekty, které nabízejí své výrobky a služby, které se snaží prodat s co největším ziskem. Na druhé straně jsou spotřebitelé, kteří se snaží uspokojit své potřeby nákupem výrobků a služeb v co nejvyšší možné míře. Střetávají se dva protichůdné zájmy, kde ke kompromisu vede tržní mechanismus. [9]

Konkurence na straně poptávky

Cílem spotřebitele je nakoupit produkt, nebo službu za co nejnižší možnou cenu. Význam této konkurence roste v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku a na trhu je nedostatek zboží. Vyústěním této situace je konkurenční chování spotřebitelů, kdy se snaží získat nedostatkové zboží. Výsledkem je logicky zvyšování cen. [9]

Konkurence na straně nabídky

Každý podnikatelský subjekt se snaží na trhu prodat svůj výrobek, nebo službu s maximálním ziskem. Jde o přirozené chování každého podniku. Podniky se svojí nabídkou snaží oslabit konkurenční podniky nebo je z trhu zcela vyřadit. [9]

Cenová a necenová konkurence

- **Cenová konkurence**

Podstata cenové konkurence je zakotvena v dobrovolném snižování cen za zboží ze strany výrobců. Takové rozhodnutí dělají, i v případě, kdy se podmínky na trhu nemění. Důvodem jejich chování je snaha ovládnout trh. Snaží se prostřednictvím slev nalákat spotřebitele a doufají, že konkurence se jejím cenám nedokáže vyrovnat. [7]

„Při cenové konkurenci přitahují podniky nízkými cenami cenově citlivé zákazníky, případně se snaží o udržení stávajícího tržního podílu.“ [12, s. 50]

- **Necenová konkurence**

Stejně jako u cenové konkurence je hlavním cílem získat spotřebitele. Na rozdíl od cenové konkurence chtějí výrobci spotřebitele jinými metodami. Přidávají svému výrobku něco navíc, především zvyšují jeho kvalitu, prodlužují záruční dobu, zaručují lepší servis spojený s nákupem i následnou péčí o spotřebitele. Dále lze zvýšit poptávku je možné pomocí lepší propagace, či novým obalem výrobku. [7]

Dokonalá konkurence

Na trhu figuruje produkt, který je stejný pro všechny firmy v odvětví. Hovoříme o homogenním produktu. Konkurence je zároveň tak malá, že nemůže cenu ovlivnit. Dokonalou konkurenci lze jen stěží najít, v současné době na většině trhů panuje nedokonalá konkurence. [10]

Nedokonalá konkurence

V nedokonalé konkurenci existují firmy, které ovlivňují tržní cenu. Na většině trzích existuje několik velkých firem, které si vzájemně konkurují. [10]

1.2 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

Kapitola se věnuje popisu konkurenční výhody a vyjmenování konkurenčních strategií, které vyplývají z analýzy Porterův model pěti sil.

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu si lze vyložit jako dlouhodobou schopnost podniku, která vytváří větší, nebo více vnímatelnou hodnotu pro konečné zákazníky. [12]

Chápat ji můžeme také jako schopnost podniku, která vytváří větší hodnotu, nebo hodnotu, kterou konečný spotřebitel více vnímá. Podnik vytvoří hodnotu, která více naplňuje očekávání nebo více splňuje jeho potřeby. Zákazník je za větší hodnotu ochoten zaplatit mnohem vyšší. Může být pro něj cenově zajímavější v porovnání s obdobným výrobkem nebo službou. Užitná hodnota nemusí být nutně spojována pouze s cenou. Vyšší hodnota výrobku může být daná i značkou, která představuje pro spotřebitele lepší postavení ve společnosti. [12]

Dosažení konkurenční výhody je pro subjekt velmi významným momentem. Funguje jako motivace pro vlastníky podniku, ale také i pro vrcholový management. Nejen, že se hledá cesta jak dosáhnout konkurenční výhody, ale hledá se i cesta, jak si tuto výhodu dlouhodobě udržet. Proto by měl podnik objevit takový prvek, kterým dosáhne dlouhodobé konkurenční výhody a je schopen ho využít. Konkurence musí zamezit přístup k jeho získání nebo napodobení. Konkurenční výhodu získá podnik i tím, že přijde na trh s novým výrobkem nebo službou. Lidé vždy hledají způsob jak si usnadnit práci, či zrealizovat své sny. [12]

Konkurenční strategie

Každá konkurenční strategie je přizpůsobena určitému odvětví, schopnostem a aktivům podniku. [12]

Z analýzy 5 sil podle Portera jsou odvozeny 3 základní strategie:

- **Strategie nízkých nákladů**

Strategie je založena, jak již z názvu vyplývá, na snížení nákladů, které plynou například z efektu z rozsahu výroby, outsourcingu, pořizování méně nákladných surovin, přísné kontrole nákladů, časté detailní kontrolování výkazů a dalších aktivit.

Rizikem u této strategie je možnost napodobení ostatními podniky, a to tak, že hlavní pozornost je zaměřena na náklady, nikoliv na produkt a změny na trhu. [2]

- **Strategie diferenciacce**

Cílem strategie diferenciacce je odlišit se od konkurence. Například pomocí unikátností výrobku, pro který neexistuje substitut, a dále jeho kreativním rozvojem, nebo zaměstnáním vysoce kvalifikovaných pracovníků aj. Při této strategii nesmí být opomenuto řízení nákladů. Pro odlišný produkt, platí často i vyšší cena, která je vyšší než má konkurence. Cena by měla pokrýt veškeré náklady, které jsou na diferenciaci produktu vynaloženy. Rizikem může být konkurence, která bude mít snahu o imitaci, nebo spotřebitel, který nebude mít potřebu se odlišovat. [2]

- **Fokální (ohnisková) strategie**

Ohnisková strategie se soustředí pouze na jeden tržní segment, který má své specifické preference. I tak je možné použít strategii nízkých nákladů, nebo strategii diferenciacce. [2]

1.3 Metody hodnotící konkurenceschopnost

K hodnocení konkurenceschopnosti existuje mnoho metod. Mezi nejznámější patří SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil. Analýzy se liší podle okolí, kde jsou využívány. K analýze makrookolí jsou využívány SWOT analýza a PEST analýza. Při analýze mikrookolí je využívána Porterova analýza pěti sil.

1.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za jednu z nejjednodušších přístupů pro analýzu společnosti a konkurence, kterou je posuzováno vnitřní a vnější prostředí podniku. V rámci vnitřního prostředí jsou popisovány silné a slabé stránky, u vnějšího prostředí jsou hledány příležitosti a hrozby (viz obr. 1). Cílem SWOT analýzy je nalézt, jaké jsou strategie firmy a její silná a slabá místa. Dále se zjišťuje zda je podnik schopen vyrovnat se se změnami, které v prostředí nastávají. [4]

Zkratka SWOT zahrnuje 4 kategorie faktorů okolí:

Strengths - silné stránky,

Weaknesses - slabé stránky,

Opportunities - příležitosti

Threats - hrozby

Silné a slabé stránky jsou zkoumány v rámci vnitřního prostředí, hrozby a příležitosti naopak v prostředí vnějším. Obecně se doporučuje začít analýzou vnějšího prostředí neboli příležitostí a hrozeb, které přicházejí jak z makroprostředí, tak mikroprostředí. Následuje analýza silných a slabých stránek. [4]

Obr. č. 1: SWOT analýza

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

Zdroj: Jakubíková, 2013

1.3.2 PEST analýza

PEST analýza stejně jako SWOT analýza analyzuje makrookolí. V rámci tohoto okolí jsou popisovány různé vnější faktory, které působí na podnik a u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat podnik. Analýza slouží k vypracování prognóz o tom jaký budou mít definované faktory vliv na rozvoji podniku. [2]

Analyzované faktory

P – politicko-legislativní

E – ekonomické

S – sociálně-demografické

T – technicko-technologické faktory

Postupem času se název PEST rozšířil o další zkoumané faktory a vznikly názvy PESTLE nebo PESTEL, kdy byly přidány faktory legislativní a environmentální. V literatuře je možné se setkat i s názvem PESTLIED, kdy k základním faktorům PEST byly přidány legislativní, internacionální, environmentální a demografické faktory. [2]

Faktory PEST analýzy

V následující části jsou popsány jednotlivé faktory vnějšího prostředí, které mohou na podniku působit.

(P) Politicko – právní faktory

Politické a právní faktory jsou faktory, které podnik nemůže ovlivnit, jedná se o nařízení a pravidla, kterými se podnik musí řídit.

Politické faktory představují:

- Typ vlády a její stabilita
- Svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- Regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- Pravděpodobné změny v politickém prostředí [2]

Právní faktory

Právní faktory představují právní předpisy, které jsou ve formě souboru obecně závazných právních norem. Právní předpisy zahrnují zákony a nařízení.

Základní:

- Obchodní právo
- Pracovní právo
- Občanské právo
- Trestní právo

Specifické:

- Regulace cen
- Regulace hospodářské soutěže
- Kontrola znečištění životního prostředí
- Investiční pobídky [2]

(E) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou rozděleny podle toho jak se mění v čase na faktory, které se mění v průběhu času a na faktory, které jsou relevantně stabilní.

Mění se v průběhu času

- Fáze ekonomického cyklu
- Vývoj cen a koupěschopné poptávky
- Hospodářská politika vlády

Relevantně stabilní

- Charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená)
- Úroveň ekonomiky
- Konkurenceschopnost ekonomiky
- Disponibilní zdroje ekonomiky [2]

(S) Sociálně demografické (kulturní) faktory

Sociálně demografické faktory představují působení sociálních a kulturních změn.

Příkladem je:

- Historické pozadí
- Systém hodnot
- Množství a kvalita pracovní síly
- Věková, pohlavní, náboženská aj.
- Vzdělávací soustava a její úroveň
- Rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti [2]

(T) Technicko-technologické faktory

Pod technicko-technologickými faktory si lze představit využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Pod tyto faktory se řadí faktory jako jsou informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. [2]

Technologie neustále procházejí změnami, stejně tak jako technologický vývoj. Firmy, které nesledují tyto změny mohou mít značné problémy, naopak firmy, které změny spojené s technologickým pokrokem a technickým vývojem neustále sledují mají značnou výhodu oproti konkurenci. [11]

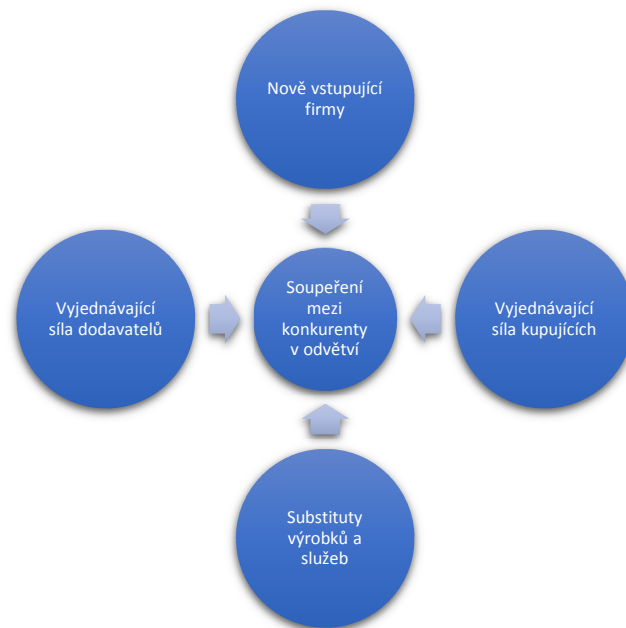
1.3.3 Porterův model pěti sil

Analýza modelu pěti sil odpovídá manažerům na otázky typu: co se děje v odvětví a čemu by měli věnovat větší pozornost. Hlavní myšlenka spočívá ve velikosti síle. Čím větší síla je, tím větší tlak se bude vyvíjet na ceny nebo na náklady výrobku nebo služeb. A tím méně bude odvětví zajímavé pro firmy, které na trhu již působí. [8]

Porterova analýza je založena na definování pěti sil, které na podnik působí:

- Nově vstupující firmy
- Stávající konkurence
- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Možnost substitutu [8]

Obr. č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Model pěti sil platí pro všechna odvětví, protože znázorňuje vztahy, které jsou pro všechna odvětví stejná. Zobrazuje vztah mezi prodávajícím a kupujícím, mezi prodávajícím a jeho dodavateli, a dále mezi prodávajícími, kteří spolu soupeří a v neposlední řadě mezi nabídkou a poptávkou (viz obr. č. 2). [8]

Charakteristika jednotlivých sil

Vyjednávající síla kupujících

Větší sílu kupující využívají k tlaku na snížení cen. Mohou ale také vyvíjet tlak na majitele produktu, aby zvýšil hodnotu. Ziskovost odvětví bude nižší, protože zákazníci si přisvojí větší část hodnoty. V potaz by měly být brány také distribuční kanály, kterými jsou produkty dodávány, hlavně v případě, kdy mají možnost ovlivnit rozhodnutí konečného spotřebitele. [8]

Vyjednávající síla dodavatelů

Dodavatelé mohou v případě velké vyjednávací síly účtovat vyšší ceny, nebo naléhat na získání výhodnějších podmínek. Stejně jako u kupujících, bude ziskovost odvětví nižší, protože dodavatelé si přisvojí větší díl hodnoty. [8]

Substituty

Výrobky, které jiným způsobem uspokojují stejnou základní potřebu jako daný produkt. Substituty svojí existencí brání v ziskovosti v odvětví. Vytvářejí cenový strop, tzn. stanoví úroveň cen, kterou zavedení producenti mohou dlouhodobě udržet, aniž by došlo k poklesu prodejů, nebo jakémukoliv narušení. Výskyt substitutů nelze předvídat, někdy se jich dokonce nejde ani všimnout, hned jak se objeví. Přicházejí z neočekávaných míst. [8]

Nově vstupující do odvětví

Odvětví jsou před nově vstupujícími konkurenty chráněny bariérami vstupu. Ziskovost odvětví díky nově vstupujícím konkurentům se stlačuje ve dvou směrech a to: zmrazení cen a vyšší výdaje původních výrobců v daném odvětví. Zmrazení cen je způsobeno tím, že vyšší cena v odvětví působí jako lákadlo pro nové výrobce. Vyšší výdaje jsou způsobeny snahou o udržení stávajících zákazníků. [8]

1.3.4 Benchmarking

Tato metoda představuje systematického porovnávání procesů, organizační, produktů a výkonnosti analyzované společnosti s jinými společnostmi za účelem vlastního zlepšování. Pro úspěšné dokončení analýzy jsou klíčové pravdivé informace. [3]

Benchmarking lze členit dle předmětu činnosti podle Nenadála (2004):

Konkurenční

Předmětem zkoumání konkurenčního benchmarkingu je výrobek nebo služba přímých konkurenčních společností. Hodnotí se kvalita a produktivita. [3]

Funkcionální

Touto metodou jsou zkoumány funkce a postupy. Ideální je případ, kdy se jedná o špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. Nabízí největší prostor k odhalení možností pro zlepšování a je nejefektivnější. [3]

Procesní

Procesní benchmarking spočívá v oblasti zdokonalování a optimalizace vnitřních procesů. Procesy jsou srovnávány s těmi, kteří je provádějí lépe a inovativně. [3]

1.4 Podnik a jeho okolí

Okolí podniku je definováno jako to, co je mimo podnik, či organizaci. Každý podnik má vztahy se svým okolím, ve kterém působí. Aby mohl podnik správně fungovat, měl by vnímat vnější faktory, které vystupují jako hrozby a příležitosti. Znalost podnikového okolí je důležitá pro pochopení vztahů s okolím podniku a schopnost adaptovat se v okolí a dané okolí ovlivnit. [2]

Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější. Ve vnitřním okolí působí síly, které jsou uvnitř podniku. Vnější okolí je rozděleno na makrookolí a mikrookolí. V makrookolí existují faktory, které působí na podnik, ale on je nemůže ovlivnit. Faktory, které se vyskytují v mikrookolí podnik do určité míry ovlivnit může. [2]

Faktory podnikového okolí

V následující části jsou uvedeny příklady faktorů, které na podnik působí. Faktory jsou rozděleny podle vnitřního a vnějšího okolí.

Vnitřní okolí

- Cíle podniku
- Zdroje
- Organizační struktura
- Pracovní podmínky

Vnější okolí

- Mikrookolí
- Makrookolí [2]

Vnitřní okolí

Jak bylo uvedeno již v obecném popisu okolí podniku, ve vnitřním okolí se vyskytují síly, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na řízení podniku. Vnitřní okolí je tvořeno především vstupy a výstupy. Mezi vstupy řadíme např. práci, suroviny, kapitál, data, informace, výstupy jsou tvořeny např. produkty, informacemi, ziskem, výdělkem. [2]

Vnější okolí

Každý podnik se pohybuje v určitém odvětví, ve kterém vykonává svoji činnost a snaží se bojovat s konkurencí. Odvětví je tvořeno silami, které působí na podnik a vymezují ho jako mikrookolí. Mimo to je podnik umístěn v prostoru, proto je nutné, aby podnik posuzoval lokalizační faktory. Lokalizační faktory v oblasti služeb a výrobních podniků jsou odlišné. Pro oblast služeb je to především nájemné, parkování, dopravní zatížení, okolí, vchody a východy, profil tržního prostředí a vzdálenost od konkurence. [2]

Výrobní podniky ovlivňují faktory jako jsou např.: vzdálenost od hlavních dopravních tepen, nakládací a expediční prostory, přístup k hlavním distributorům a přístup k hlavním dodavatelům. [2]

Podniky služeb a výrobní podniky mají také společné faktory a těmi jsou např.: dostupnost městské dopravy, viditelnost podniku, tedy jeho označení, prostředí a zdroje pracovních sil. [2]

Podnik je umístěn také v národním okolí, které určuje charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, ekonomická situace produktů, používané technologie a charakter produktů. V globálním okolí působí faktory mezinárodního ekonomického cyklu. [2]

2 Praktická část

2.1 Fio banka, a. s.

Kapitola obsahuje představení Fio banky, a. s., představení nabízených služeb, vize a strategie vývoj banky. Dále představuje vývoj banky a její nynější postavení na bankovním trhu.

2.1.1 Přestavení společnosti

Název společnosti: **Fio banka, a.s.**

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

Právní forma: **akciová společnost**

IČ: **618 58 374**

Fio banka je vlastněna dvěma majiteli RNDr. Petrem Marsou a Mgr. Romualdem Kopúnem. Ve Fio holding, a. s. každý z nich vlastní 50% akcií a jejím prostřednictvím ovládá nepřímo 50% společnosti Fio banka, a. s. [35]

Hlavní rozhodnutí podléhají schválení dozorčí rady, která je složena z majitelů Fio banky a třetím členem Ing. Jánem Frankem. Předseda představenstva a zároveň ředitel, kterému přímo podléhají jednotlivé divize je Jan Sochor. [35]

Fio banka, a. s. je ryze českou bankou, která navázala na historii úspěšné Finanční skupiny Fio. Jako jediná banka v České republice má české majitele bez zahraniční účasti. V portfoliu služeb banky lze nalézt mnoho produktů určené jak pro běžné spotřebitele, tak pro podnikatelské subjekty. [31]

Nabízené služby lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- Bankovní služby
- Investiční služby

Do nabídky bankovních služeb patří zejména zřizování běžných, spořicíh nebo termínovaných účtů a provádění platebního styku. K běžným a spořicíh účtům banka nabízí bezkontaktní embosované platební karty. Nabídka úvěrových produktů zahrnuje kontokorentní úvěry, podnikatelské úvěry a hypoteční úvěry.

Fio banka, a. s. je akcionářem a zároveň jedním z nejvýznamnějších členů Burzy cenných papírů Praha a vlastník společnosti RM-SYSTÉM, česká burza cenných papírů a. s., kde zprostředkovává velkou část obchodů s akciemi nejvýznamnějších českých i zahraničních společností. [35]

V oblasti investičních služeb je Fio banka považována za největšího českého obchodníka s cennými papíry se zaměřením na drobnou klientelu. Svým klientům nabízí možnosti obchodovat jak na českých trzích, tak i na zahraničních trzích a to v USA, Německu, Polsku, Maďarsku.

Členství v bankovní asociaci

Fio banka se stala členem České bankovní asociace (ČBA) v březnu 2011. Díky členství se může podílet na směřování českého bankovního trhu. Dalším krokem bylo připojení ke Kodexu mobility klientů, který byl zpracován ČBA podle vzoru dokumentu připravený evropskou bankovní asociací. Cílem tohoto kodexu je usnadnit klientům přechod do jiné banky. [31]

Banky tak v současné době v rámci kodexu mobility, dokáží vyřešit přesun účtu zcela bez účasti klienta. Především se jedná o převedení všech trvalých příkazů k úhradě závazků a souhlasů s inkasem. Od března 2017 na základě plné moci, kterou může klient bance udělit, je banka schopna informovat také třetí strany o změně účtu klienta.

Do této doby byly banky schopny zrušit účet a převést trvalé instrukce, ale nemohly informovat třetí strany o změně banky. Tato činnost byla na klientovi. [31]

Získaná ocenění

V roce 2010 se stala Fio banka nejlepší bankou pro podnikatele. Od roku 2011 obsazuje první příčky v soutěži Zlatá koruna a anketě Zlatý měsíc. První a druhá místa obsazuje s podnikatelským a osobním účtem bez poplatků i aplikací na obchodování e-broker.

Zlatá koruna pomáhá lidem orientovat se ve velkém množství produktů, které finanční instituce nabízí. V rámci soutěže hodnotí produkty odborníci, ale i veřejnost. Soutěž je od roku 2003 velmi respektována a označení produktu symbolem Zlatá koruna prokazuje punc kvality. [42]

Ostatní ocenění

Další ocenění získala např. od společnosti Fincentrum, které Fio banku ocenilo jako nejdynamičtější banku roku 2011 i 2012. V roce 2015 ocenilo Fincentrum účet bez poplatků a vyhlásila ho jako Účet roku 2015. [38]

Hospodářské noviny udělily Fio bance titul Bankovní inovátor roku 2014. Mezi další významné ocenění patří také ocenění od podnikatelské veřejnosti v rámci soutěže Český Patron 2010, která je vyhlášená Hospodářskou komorou. Z této soutěže si Fio banka odnesla titul „nejlepší Banka pro podnikatele“. [38]

Získaná ocenění jsou pro Fio banku impulsem, že klientům nabízí cenově příznivé a kvalitní služby.

Od počátku existence bylo cílem vytvořit banku, která nebude „zkostnatělá“ a bude tak blíže k lidem. Snahou zakladatelů bylo dělat malou jednoduchou banku, která bude pro klienty srozumitelná a levná. [32]

Banka rostla, ale ne rychle, k rizikům přistupovali konzervativně. Proto podle slov generálního ředitele a předsedy představenstva Mgr. Jana Sochora, v dobrých dobách rostli a ve zlých dobách ztráceli minimálně. [32]

2.1.2 Vize a strategie

Již od začátku je vizí banky udržet do budoucna strategii, která je založena na principu děláním věcí správně, ale levně. Tak aby klientům bylo možné nabídnout kvalitní a levné služby, a to zcela bez poplatků. [32]

2.1.3 Vývoj banky

Fio banka je ryze českou bankou a působí na trhu jako banka od roku 2010. Navazovala na historii z roku 1993, kdy byla založena Finanční skupina Fio, v roce 1996 přišlo rozšíření o družstevní záložnu. O dva roky později Fio, družstevní záložna jako první spustila internetové bankovníctví v celé České republice.

V roce 1997 bylo zpuštěno online obchodování s akciemi na českém trhu přes aplikaci e-Broker a jako první **v roce 1999** zpřístupnila on-line obchodování v USA, v dalších letech postupně vstupovali i na další zahraniční trhy, mezi které patřilo Slovensko, Polsko a německá burza XETRA a později i maďarský trh. [32]

Vstup do Evropské unie s sebou nesl mnoho legislativních změn a společnost provedla novelizaci vnitřních pracovních předpisů. Na základě vstupu České republiky do Evropské unie a nabytím zákona o podnikání na kapitálovém trhu rozšířila Fio, burzovní společnost, a. s. svoji činnost do zahraničí a **v květnu 2004** oznámila záměr Komisi pro cenné papíry poskytovat investiční služby na Slovensku, Polsku a Maďarsku bez zřízení organizační složky, v tomto záměru pokračovala **v roce 2005**. [32]

Ve stejném roce splnila Fio, družstevní záložna podmínky EU pro spořitelny a úvěrová družstva, o dva roky později se stala členem mezibankovního platebního styku v ČR a koupila 100% podílu mimoburzovního trhu s cennými papíry RM-SYSTÉM. [32]

Rok 2008 s sebou přinesl finanční krizi. I přes nepříznivé období si Fio, burzovní společnost, a. s. udržela své dobré postavení obchodníka. Podala žádost ČNB o udělení bankovní licence. [32]

O dva roky později Fio banka, a. s. získala licenci od ČNB a **rok 2010** lze tak označit za velmi významný v celé historii Finanční skupiny Fio. [32]

Ukončila tak proces integrování bankovních služeb, které byly v produktovém portfoliu Fio, družstevní záložny a začátkem září začala nabízet mimo investiční služby také tradiční bankovní služby. [32]

Všechna práva, pohledávky a závazky Fio, družstevní záložny odkoupila Fio banka, a. s. na základě smlouvy o prodeji podniku, která byla účinná od 31.8.2010. Veškeré činnosti Finanční skupiny Fio, které spadaly do oblasti služeb investičního a komerčního bankovníctví byly seskupeny pod hlavičku Fio banka, a. s. [32]

Rok 2011 je vnímán jako jeden z velmi úspěšných a přelomový. V tomto roce vstoupilo na český bankovní trh mnoho nových banka. To, že Fio banka obstála přisuzuje vedení společnosti právě kvalitě služeb a cenové politice. Makro a mikroekonomické prostředí banky bylo ovlivněno potížemi evropské ekonomiky. [32]

Rok 2012 ukázal, že všechny překážky **v roce 2011** banka zvládla, výrazně se zvýšil počet klientů a objem vkladů. Tento rok zahájila vydávání vlastních platebních karet, přičemž navázala na projekt z minulého roku a jako jedna z prvních začala nabízet i bezkontaktní platební karty. Do této doby byly karty vydávány prostřednictvím

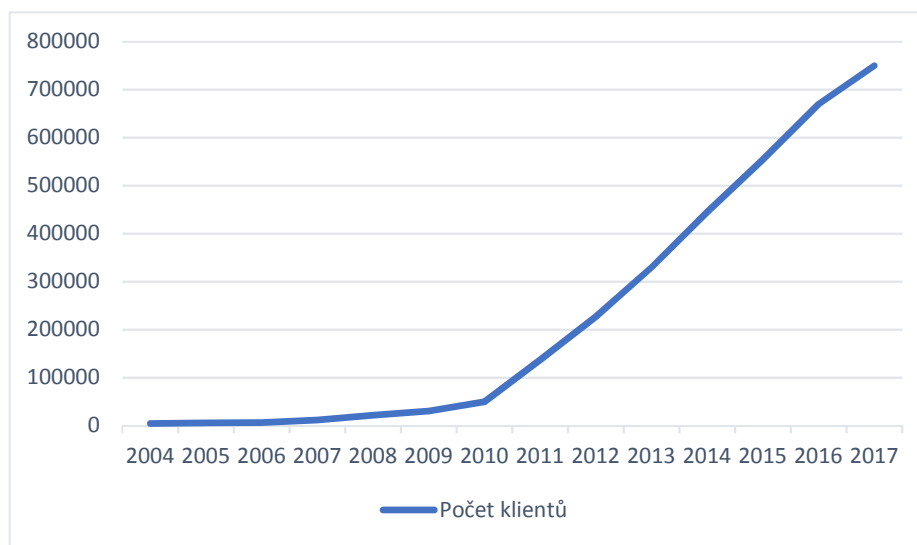
konkurenční banky ČSOB. Pro klienty měla změna mnoho výhod, mohli si začít měnit parametry platebních karet v internetovém bankovníctví nebo mobilní aplikaci. [32]

K 30.červnu 2012 byly zrušeny i sběrné účty v ČSOB a Komerční bance, které byly pozůstatkem dřívější záložny. Bylo to logické vyústění po zavedení vlastního kódu banky a spuštění zahraničních transakcí přes vlastní BIC. [32]

Fio banka, neustále pracuje na rozšíření svých poboček a vlastních bankomatů, pro zkvalitnění již stávajících služeb. V současné době má po celé České republice 80 poboček, které zajišťují plný servis klientům. Na Slovensku v současné době lze napočítat 15 poboček. Síť bankomatů se neustále rozrůstá, v současné době je v na českém území 168 bankomatů. [33]

Rozšiřování pobočkové sítě a bankomatů bylo logickým krokem, protože počet klientů neustále roste. Růst počtu klientů znázorňuje následující graf (obr. č. 3).

Obr. č. 3: Vývoj počtu klientů v období 2004 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Fio banky

Do roku 2010 měl počet klientů tendenci růst pomalu. Od roku 2010, kdy došlo k získání bankovní licence se nárůst znatelně zvýšil. Jak již bylo v této práci zmíněno, do roku 2010 poskytovala Fio banka služby jako družstevní záložna. ČNB ve své zprávě o finanční stabilitě z roku 2010/2011 upozorňuje na rizika, která jsou spojená s družstevními záložnami, které vyplývají z rychlého růstu vkladu a úvěrů vykazují dvojnásobný podíl úvěrů v selhání, na rozdíl od bankovního trhu. Sektor družstevních záložen je tak mnohem více náchylnější k rizikům oproti bankovnímu sektoru. [17]

Postavení Fio banky na trhu

Na Českém bankovním trhu je podle ČNB k září 2017 celkem 44 bank a poboček zahraničních bank. [18]

Největšími bankami dle počtu klientů je Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka (viz Tab. č. 1) Tyto tři banky se již delší dobu řadí k lídrům bankovního trhu. Zároveň trojice bank představuje pro nízkonákladové banky zdroj nových klientů. Fio banka sleduje přírůstek klientů v rámci Kodexu mobility, který ukazuje, že z těchto tří bank odchází klienti banky nejčastěji.

V roce 2017 oznámila Fio banka překročení hranice sedm set tisíc klientů a zařadila se na pátou pozici ve velikosti bank podle počtu klientů.

Tab. č. 1: Velikost bank podle počtu klientů

Název banky	Počet klientů
Česká spořitelna	4.670.000
ČSOB	3.700.000
Komerční banka	1.664.000
Moneta Money Bank	1.033.000
Fio banka	798.000
mBank	650.000
Airbank	605.000
Raiffeisenbank*	600.000
ING Bank	423.496
Hello bank	400.000
Equa bank	307.000
UniCredit bank	303.000
Sberbank	125.000

Zdroj: vlastní zpracování dle finance.idnes.cz [21]

2.2 Konkurence Fio banky

Pro Fio banku představují konkurenci všechny banky, které jsou přítomny na českém bankovním trhu. Jako největší konkurenty od samého začátku vnímá banky, které na trh vstupovaly ve stejném roce, mezi ně patří Air bank, Equa bank a další banky se stejnou obchodní politikou.

Ve stejném roce vstupovala na trh i ZUNO bank, která na bankovním trhu v první polovině roku 2017 svoji činnost ukončila. Její činnost se rozhodla ukončit mateřská společnost Raiffeisen Bank International Group a to díky ztrátě, kterou vykazovala od roku 2014. Veškeré bankovní aktivity na českém bankovním trhu převzala Raiffeisenbank. Klienti banky se měli dostatek času promyslet, zda přijmou podmínky Raiffeisenbank, nebo přejdou do jiné banky. [29]

V následující části budou porovnány banky, které patří dle ČNB do skupiny středních bank s bilanční sumou 50 – 250 mld. Kč. [19]

Na začátku porovnání produktů a činností bank jsou banky krátce představeny. Pro srovnání bank bude použita metoda benchmarking, ve které budou srovnávány banky v oblastech, které jsou spjaté s běžným spotřebitelem a podnikatelem.

Nejprve budou srovnávány všechny banky v oblasti běžných účtů a platebního styku pro běžné spotřebitele (FO) a podnikatele (FOP a PO). Další srovnávanou oblastí jsou úvěrové produkty. V rámci porovnání úvěrových produktů jsou zhodnoceny dva úvěrové produkty, které Fio banka svým klientům poskytuje, kreditní karty a kontokorentní úvěry. Cílem je zjištění konkurenceschopnosti těchto produktů. Úvěrové produkty pro podnikatele jsou zhodnoceny pouze z počtu nabízeného množství, protože podmínky jsou často stanoveny individuálně.

Vzhledem k tomu, že se Air bank zaměřuje pouze na běžné spotřebitele, ve srovnání u podnikatelů je vynechána.

2.3 Představení a analýza konkurenčních bank

Kapitola obsahuje krátké přestavení jednotlivých analyzovaných bank a následnou analýzu jejich činnosti v porovnání s Fio bankou. Pro analýzu je využita metoda konkurenční benchmarking.

Air bank

Obr. č. 4: logo Air bank



Zdroj: www.airbank.cz

Obchodní název: **Air Bank, a. s.**

Sídlo: **Evropská 2690/17, Praha 6**

Air Bank je členem skupiny PPF a mezinárodní skupiny HomeCredit Group. Na českém bankovním trhu působí od listopadu 2011. Své služby směřuje pouze na fyzické osoby. Banka si zakládá na otevřeném a vstřícném vztahu s klientem. Pro klienty chtějí služby, které jsou srozumitelné, přehledné a přístupné. Své služby postavila na online službách s podporou poboček. Téměř všechny služby lze vyřešit online. [14]

Equa bank

Obr. č. 5: logo Equa bank



Zdroj: www.equabank.cz

Obchodní název: **Equa bank a. s.**

Sídlo: **Karolinská 661/4, Praha 8**

Equa bank začala nabízet bankovní služby již v roce 1994 pod názvem IC Banka, a. s. , v roce 2007 byla převzata italskou bankovní skupinou Banco Popolare a byla přejmenována na Banco Popolare Česká republika, a. s..

Do podvědomí lidí nejvíce vstoupila v roce 2011, kdy byla převzata společnost Equa Group Limited se sídlem na Maltské republice a představila své nízkonákladové bankovní služby. V roce 2017 překročila hranici bilanční sumy 50 miliard Kč a zařadila mezi banky střední velikosti. [26]

Moneta Money Bank

Obr. č. 6: logo Moneta Money Bank



Zdroj: www.moneta.cz

Obchodní název: **Moneta Money Bank, a. s.**

Sídlo: **Vyskočilova 1422/1a, Praha 4 - Michle**

Moneta Money Bank navazuje na původní GE Money Bank a s jedním milionem klientů je čtvrtou největší bankou v České republice. Banka se zaměřuje na retailové bankovníctví a bankovníctví pro živnostníky. Velmi silné postavení na trhu má ve financování v zemědělství v České republice. Moneta je také zároveň jednou z největších společností jejichž akcie se obchodují na Burze cenných papírů Praha. [37]

Sberbank

Obr. č. 7: logo Sberbank



Zdroj: www.sberbank.cz

Obchodní název: **Sberbank CZ, a. s.**

Sídlo: **U Trezorky 921/2, Praha 5**

Sberbank na českém bankovním trhu působí od roku 1993. Vlastníkem banky je SberbankEurope AG se sídlem ve Vídni. Zakládá si na vstřícném přístupu ke klientovi a moderních službách. Své služby poskytuje s minimálními poplatky, nebo zcela bez poplatků. Své služby poskytuje v oblasti osobních a firemních financích, včetně investičních služeb. [40]

2.4 Benchmarking

V následující části jsou srovnány banky pomocí metody Benchmarking v oblasti běžných služeb poskytované pro FO, FOP a PO, v oblasti úvěrových produktů a platebních karet a hotovostních služeb.

Analýza nabízených běžných služeb bank pro FO osoby

V níže uvedené tabulce (Tab. č. 2) jsou srovnány banky v rámci poskytování běžných služeb pro běžné spotřebitele. Srovnávány jsou běžné účty, výše poplatků za vedení účtu v české a cizí měně. Dále jsou banky srovnávány v oblasti platebního styku v rámci ČR a zahraničí. Platby mimo území ČR jsou rozděleny na SEPA platby a zahraniční platby.

Tab. č. 2: Srovnání běžných služeb - FO

Produkt	Fio bank	Air bank	Equa bank	Moneta	Sberbank
Běžný účet	1 tarif	2 tarify	1 tarif	5 tarifů	3 tarify
Cena BÚ	0 Kč	0 – 100 Kč	0 Kč	0 – 149 Kč	0 – 199 Kč
Devizové účty	14 měn	USD, EUR	USD, EUR	8 měn	USD, EUR, RUB
Cena účtu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	max 30 Kč	0 Kč
Platební styk ČR	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SEPA platba					
Příchozí	20 Kč	25 Kč	9 Kč	100 Kč	250 – 1700 Kč
Odchozí	20 Kč	25 Kč	99 Kč	220 – 1500 Kč	250 – 1700 Kč
Zahraniční platba					
Příchozí	100 Kč	100 Kč	29 Kč	100 K	250 – 1700 Kč
Odchozí (SHA)	200	100 Kč	299 Kč	220 – 1500 Kč	250 – 1700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bank

Jak je z výše uvedené tabulky zřejmé, Fio banka poskytuje fyzickým osobám běžný účet bez poplatku v české měně a dalších 14 měnách. Nejvyšší počet devizových účtů svým klientům nabízí Fio banka. Na účtu se udržuje minimální zůstatek ve výši 100 Kč/10 EUR/10 USD apod.

Až na Equa bank mají výše srovnávané banky v nabídce balíčky účtů, které se liší obsahem služeb, z nichž alespoň jeden je zcela zdarma, bez dodržení obratové podmínky. Lze říci, že zřízení, vedení a zrušení běžného účtu v české měně, je u výše uvedených bank bez poplatku. Devizové účty zpoplatňuje pouze Moneta Money bank.

Platební styk v rámci České republiky poskytují všechny uvedené banky bez poplatku. Fio banka nabízí bez poplatku také platební styk v rámci Slovenské republiky.

U plateb za hranice České republiky se rozlišují SEPA platby a zahraniční platby. V případě pouze přijímání SEPA plateb na účet je z hlediska poplatku nejvýhodnější Equa bank. V případě většího množství odesílaných SEPA plateb je výhodnější Fio banka. To samé lze říci i o zahraničních platbách.

Popis jednotlivých druhů zahraničních plateb

SEPA platba

Označení SEPA platba je zkratka pro anglický název Single Payment Area. SEPA je území ve kterém se zadávají platby v eurech v rámci Evropské unie. Proto, aby platba proběhla v pořádku, je důležité, aby banka příjemce i odesílatele SEPA platby byla schopna provést.

Zahraniční platby

U zahraničních plateb se rozlišují poplatky SHA, BEN a OUR.

V případě, že odesílatel zvolí typ poplatku SHA souhlasí s tím, že si zaplatí poplatek dle ceníku své banky a příjemce si zaplatí poplatek také dle své banky. Odesílatel zvolí typ poplatku BEN v případě, že chce, aby veškeré poplatky byly naúčtovány příjemci platby. Opačným případem je poplatek OUR, veškeré poplatky hradí odesílatel. U plateb, které nejsou SEPA je nutné počítat s dodatečnými poplatky a to z důvodu, že platba prochází přes jiné banky, které fungují jako zprostředkovatelé. Poplatky těchto bank nejsou předem známy. U těchto plateb je třeba počítat s tím, že na účet příjemce může být připsána nižší částka, než byla odeslána a to z důvodu naúčtovaných poplatků.

Analýza nabízených běžných služeb PO

V níže uvedené tabulce (Tab. č. 3) jsou srovnány banky v rámci poskytování běžných služeb pro fyzické osoby podnikají a právnické osoby. Služby jsou srovnávány stejně jako služby pro FO.

Tab. č. 3: Srovnání běžných služeb – FOP a PO

Produkt	Fio bank	Equa bank	Moneta	Sberbank
Běžný účet	1 tarif	5 tarifů	4 tarify	4 tarify
Cena BÚ	0 Kč	0-399 Kč	19 – 499 Kč	0-399 Kč
Devizové účty	14 měn	USD, EUR	8 měn	USD, EUR, RUB
Cena účtu	0 Kč	0 Kč	70 - 300 Kč	0 Kč
Platební styk ČR	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SEPA platby				
Příchozí	20 Kč	5 - 100 Kč	100 Kč	250 – 1700 Kč
Odchozí	20 Kč	35 - 20 Kč	220 – 1500 Kč	250 – 1700 Kč
Zahraniční platby				
Příchozí	100 Kč	100 – 150 Kč	100 K	250 – 1700 Kč
Odchozí (SHA)	200 Kč	350 - 500Kč	220 – 1500 Kč	250 – 1700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bank

Jak již bylo uvedeno, Fio banka poskytuje služby podnikatelům za stejných podmínek jako běžným spotřebitelům. Equa bank nabízí podnikatelům výběr z pěti tarifů účtů, které se liší obsahujícími službami. Vedení účtu se pohybuje v rozmezí 0 – 399 Kč, dle zvoleného tarifu. Moneta Money bank rozděluje účty pro podnikatele do 4 tarifů v cenovém rozmezí 19 – 499 Kč. Sberbank umožňuje stejně tak jako Moneta Money bank výběr ze čtyř tarifů v cenovém rozmezí 0 – 399 Kč. Po dodržení obrátové podmínky je vedení účtu ve všech tarifech bez poplatku. Platební styk v rámci ČR je stejně jako u služeb pro FO bez poplatků. Zahraniční platby jsou zatíženy větším poplatkem než je tomu u služeb pro běžné spotřebitele.

Analýza nabízených platebních karet a hotovostních služeb

V tabulce (Tab. č. 4) je porovnávána nabídka platebních karet, možnost mobilních a platebních nálepek. Srovnány jsou také výběry z bankomatů na území ČR a možnosti vložení hotovosti na účet. Produkty a služby jsou srovnávány pro FO, FOP a PO.

Tab. č. 4: Srovnání platebních karet a hotovostních služeb

	Fio banka	Air bank	Equa bank	Moneta Money bank	Sberbank
Platební karta	Embosovaná Mastercard, Visa Elektronická Maestro	Embosovaná Mastercard	Embosovaná Mastercard	Embosovaná Mastercard, Visa Elektronická Maestro	Embosovaná Mastercard, Visa Elektronická Maestro
Mobilní platby	NE	ANO	NE	ANO	NE
Platební nálepka	NE	ANO	NE	ANO	NE
Výběry z bankomat					
Cizí bankomaty	0/30 Kč	25 Kč	0 Kč	49 Kč	37 Kč
Vlastní bankomaty	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč*
Vklad hotovost	pokladna	Vkladové bankomaty	Česká pošta	Pokladna, vkladové bankomaty	Pokladna
Poplatek	0 Kč	0 Kč	Dle sazebníku ČP	0 Kč	0 Kč

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bank

*zahrnuje bankomaty Sberbank, ČSOB, Era

Fio banka nabízí svým klientům karty Mastercard, Visa a elektronickou kartu Maestro. Oproti Air bank a Moneta Money bank zatím neposkytuje mobilní platby a platební nálepky. Výběry z vlastních bankomatů poskytují všechny srovnávané banky bez poplatku, z cizích bankomatů poskytuje nejvýhodnější výběry Equa bank, případně Fio banka, která svým klientům umožňuje až 5 výběrů zdarma každý měsíc, při splnění obrátové podmínky plateb kartou 4.000 Kč. Nejvíce zpoplatněné výběry z cizích bankomatů má Moneta Money bank. Fio banka umožňuje svým klientům vložit hotovost na svůj účet zdarma na každé pobočce. Nevýhodou pokladen je omezená pokladní doba. Air bank a Moneta Money bank umožňuje vklad hotovosti jak na pokladnách, tak prostřednictvím vkladových bankomatů, které jsou klientům stále přístupné a nejsou tak limitováni otevírací dobou. Výjimkou je Equa bank, která ve spolupráci s Českou poštou umožňuje vklad hotovosti na každé přepážce České pošty. Poplatky za vklad se řídí ceníkem České pošty.

Analýza úvěrových produktů pro FO

Úvěrové produkty pro běžné spotřebitele jsou srovnávány dle velikost nabídky úvěrových produktů (viz Tab. č. 5). Produkty, které nabízí Fio banka jsou srovnány z hlediska poplatky za využívání úvěrového produktu a RPSN. U kreditní karty je uvedeno také bezúročné období.

Tab. č. 5: Srovnání úvěrových produktů - FO

	Fio banka	Air bank	Equa bank	Moneta Money bank	Sberbank
Nabídka úvěrových produktů	Kreditní karty Kontokorentní úvěr	Spotřebitelský úvěr	Spotřebitelský úvěr Kontokorent	Kontokorent Spotřebitelský úvěr Kreditní karta	Kontokorent Kreditní karty Spotřebitelský úvěr
Kreditní karta					
Vedení karty	Zdarma	X	X	0 Kč	0 Kč
Bezúr.obd.	Až 45 dní	X	X	Až 50 dní	Až 45 dní
RPSN	21,79%	X	X	28,91%	27,11%
Kontokorentní úvěr					
Poplatek za vedení	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
RPSN	1) 13,33% 2) 16,52% 3) 20,63%	X	18,27%	27,21%	22,28%

Zdroj: vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bank

Fio banka poskytuje v rámci nabídky spotřebitelských úvěrů kontokorentní úvěry a nově také kreditní karty. Kontokorentní úvěry jsou poskytovány ve třech tarifech, Tarif 1, Tarif 2 a Tarif 3. Tarify se liší výší RPSN. Výběr tarifu záleží na době čerpání. Klienti, kteří chtějí kontokorentní úvěr čerpat delší dobu, volí z hlediska úrokové sazby Tarif 1, naopak klienti, kteří chtějí mít kontokorentní úvěr pouze pro pokrytí nahodilých výdajů v krátké době, volí Tarif 3, protože tento tarif neobsahuje poplatek za poskytnutí úvěrového rámce na rozdíl od Tarifu 1 a 2. Fio banka má u kontokorentních úvěrů nejnižší RPSN. Kreditní kartu mohou klienti získat s bezúročným obdobím až 45 dní s RPSN 21,79%, jak je z výše uvedené tabulky viditelné. Jedná se o nejnižší úrok v rámci srovnávaných bank. Co se týče bezúročného období, nejdelší poskytuje Moneta Money bank, až 50 dní.

Analýza úvěrových produktů pro FO a PO

Jak již bylo uvedeno, úvěrové produkty jsou srovnány pouze z hlediska velikosti nabídky bank, protože podmínky jsou často stanoveny individuálně (viz Tab. č. 6).

Tab. č. 6: Srovnání úvěrových produktů FOP a PO

	Equa bank	Moneta	Sberbank
Úvěrový produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční • Provozní • S podporou EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontokorentní úvěry • Bankovní záruk • S podporou ČMZRB • Zajištěné a nezajištěn • Investiční • Zemědělské • Ekoenergetické projekty 	<ul style="list-style-type: none"> • Začínají firmy • Bankovní záruka • S podporou ČMZRB • Kontokorentní úvěr

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, z hlediska úvěrových produktů pro podnikatele, je hodnocen pouze počet produktů. Poplatky a podmínky za poskytnutí jsou tvořeny individuálně. Největší nabídku úvěrových produktů pro podnikatele má ve svém portfoliu Moneta Money bank svoji nabídku směřuje na malé podnikatele. Jako jediná banka v oblasti středních bank se zaměřuje na financování zemědělské techniky a půdy a ekoenergetických projektů. Sberbank, stejně tak jako Moneta Money bank poskytuje bankovní záruky a úvěry s podporou ČMZRБ (Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.). Záruka ČMZRБ pomáhá podnikatelům v případě, že nejsou schopni dostatečně nebo vůbec zajistit úvěr. Equa bank poskytuje úvěry s podporou EU. Jedná se o úvěr, ve kterém je poskytnuta záruka od Evropského investičního fondu v rámci programu COSME.

Fio banka oproti nabídce svých konkurentů poměrně zaostává. Ve své nabídce má kontokorentní úvěry, kreditní karty pro fyzické osoby podnikající a podnikatelský úvěr, který je poskytován se zástavou nemovitostí (preferováno).

2.5 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Banky se musí řídit stanovenými právními předpisy stanovené Českou republikou, ale také Evropskou unií. Vzhledem k tomu, že se Fio banka působí i ve Slovenské republice, musí respektovat také slovenské právními předpisy. Činnosti bank podrobně upravují centrální banky.

Na území České republiky existuje **dvoustupňový bankovní systém**, který je charakteristický pro tržní hospodářství. První stupeň tvoří Centrální banka, která se zabývá makroekonomickými činnostmi a druhý stupeň tvoří obchodní banky, které plní mikroekonomické činnosti. Zatímco obchodní banky se snaží vytvořit zisk. Mezi hlavní úkoly centrální banky patří zajištění cenové a měnové stability. V České republice na bankovní trh dohlíží Česká národní banka (ČNB). [5]

Česká národní banka je zřízena Ústavou České republiky a svoji činnost vykonává v souladu se zákonem č. 6/1993 Sb, o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími právními předpisy. Sídlo České národní banky je v Praze a má sedm regionálních zastoupení v Praze, Ústí nad Labem, v Plzni, Hradci Králové, Českých Budějovicích, Ostravě a Brně. [20]

V čele ČNB stojí bankovní rada, která je řídicím orgánem. Členové bankovní rady jsou guvernér, dva viceguvernéři a čtyři členové bankovní rady. [20]

Hlavní činností ČNB podle Ústavy v souladu s primárním právem EU je péče o cenovou stabilitu. Péče o cenovou stabilitu spočívá v její dosažení a udržení. Nízko-inflační prostředí v ekonomice je předpoklad pro udržitelný hospodářský růst. ČNB také pečuje o finanční stabilitu a správné fungování finančního systému v ČR. [20]

Silný a odolný bankovní systém je základem pro udržení ekonomického růstu. To je myšlenka, která je typická pro soubor opatření, tzv. Basel III. V České republice jsou opatření zakotvena v příslušných opatření České národní banky.

Cílem opatření je zlepšení odolnosti bank v krizových situacích, prostřednictvím požadavku na kvalitativní prvky řízení bank a na kapitálovou přiměřenost, která je stanovena aktuálně na 8%, v roce 2019 by měla být ve výši 10,5%. Konzervativní polštář (conservation buffer) ve výši 2,5 % bude tvořit nad rámec rizik. [42]

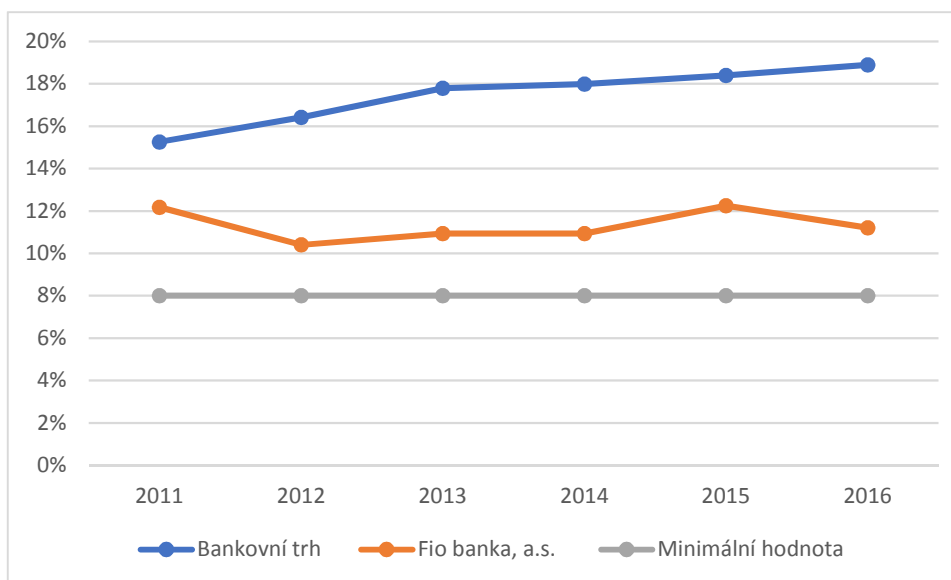
Analýza kapitálové přiměřenosti Fio banky

Tab. č. 7: Kapitálová přiměřenost

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bankovní trh	15,26%	16,42%	17,80%	17,99%	18,40%	18,90%
Fio banka, a.s.	12,17%	10,40%	10,93%	10,93%	12,25%	11,20%
Minimální hodnota	8%	8%	8%	8%	8%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB

Obr. č. 8: Graf - Kapitálová přiměřenost v období 2011 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB

Z výše uvedených dat je patrné, že český bankovní trh v období 2011 – 2016 kapitálovou přiměřenost splňuje s velkou rezervou. Jak je z tabulky (viz Tab. č. 7) i grafu (viz obr. č. 8) zřejmé, Fio banka se neustále drží nad hranicí 10% a kromě roku 2012 neklesla ani pod plánovanou hodnotu 10,5%. [21]

Ekonomické faktory

Tržní rizika

Tržní rizika vyplývají z vývoje tržních cen a kurzů. Představují potenciální ztrátu způsobenou z pohybu tržních cen a úroku. Mezi tržní rizika patří úrokové, měnové a akciové riziko.

Úrokové riziko

Je způsobené změnami úrokových sazeb na finančních trzích. Riziko úrokových sazeb se odvíjí od časového období, pro které je úroková sazba pevně stanovena. Úrokovému riziku je banka vystavena, když úroková citlivost aktiv není v souladu s úrokovou citlivostí pasiv. Nesoulady jsou řízeny prostřednictvím změn ve způsobu úročení aktiv a pasiv. K měření úrokového rizika jsou využívány metody Value at Risk, GAP analýza nebo Durace. [5]

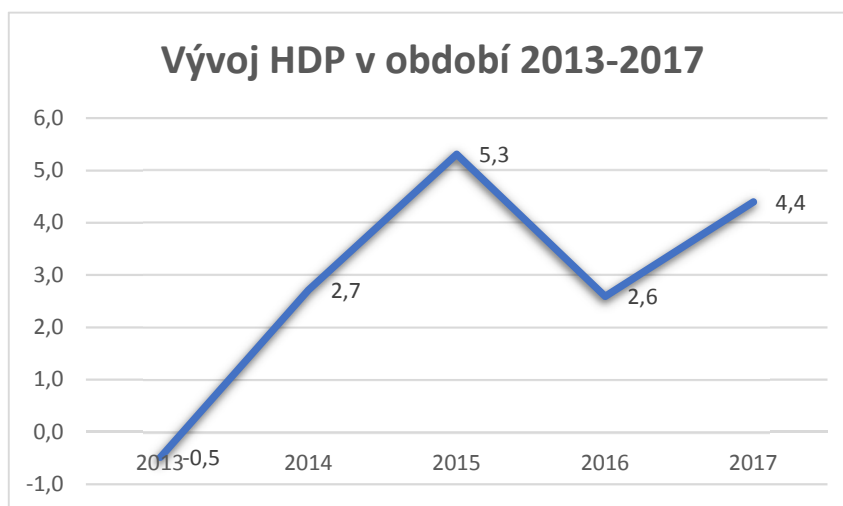
Fio banka udržuje stabilní strukturu úrokově citlivých a necitlivých aktiv a pasiv. Míra využívání úrokových sazeb, které nejsou stanovené Fio bankou a míra podstupovaného úrokového rizika jsou sledovány pomocí gapové analýzy, která rozděluje úrokově citlivá aktiva a pasiva do sedmi časových košů. Fio banka rovněž využívá stresové scénáře paralelního posunu výnosové křivky. Zmíněné analýzy jsou prováděny každé kvartální období. [6]

ČNB od srpna 2017 neustále zvyšuje úrokové sazby, od kterých se odvíjí tržní úroky. Centrální banka se tak snaží „přibrzdit“ ekonomický růst, aby nedocházelo k větším nerovnováhám nebo „bublin“. Zvýšení úrokových sazeb by mělo vést ke zpomalení hospodářského růstu a zabránit tak přehřívání ekonomiky. Spotřebitelé a firmy se nebojí investovat a možné neuvážené investice by mohly mít za následek vznik „bublin“. [43]

Analýza vývoje HDP v období 2013 – 2017

Jak je vidět z následujícího grafu (obr. č. 9), hrubý domácí produkt se v roce 2017 dosáhl hodnoty 4,4%, míra nezaměstnanosti se meziročně snížila o 1.0 procentního bodu, v lednu dosáhla hodnoty 2,4%. [25]

Obr. č. 9: Vývoj HDP v období 2013-2017

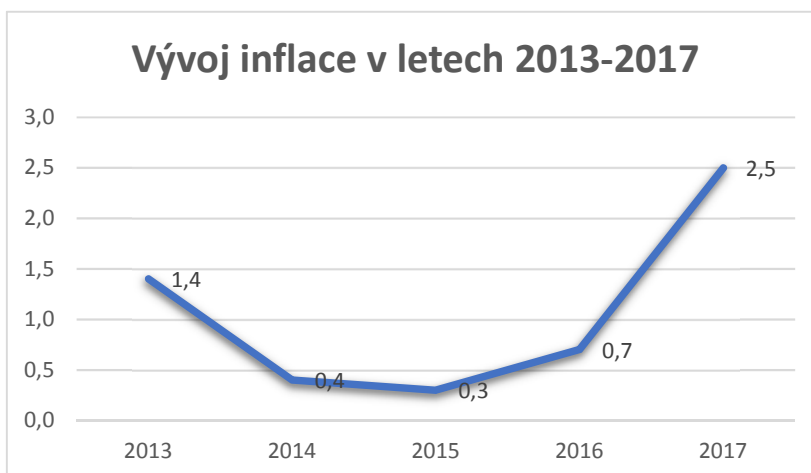


Zdroj: zpracování dle www.czso.cz

Výsledkem zvyšování úrokových sazeb je zvyšování tržních úrokových sazeb a tím pádem se mění dostupnost úvěrů pro běžné spotřebitele a podnikatele. Opakem jsou sazby u spořicíh produktů, u kterých růst jen tak očekávat nelze, protože banky mají k dispozici přebytek vlastních finančních prostředků a nemají potřebu získávat nové vklady.

V roce 2017 rostla také inflace (viz obr. č. 10), která se oproti roku 2016 velmi zvýšila, a to z hodnoty 0,6% na 1,7%. Jedním z důvodů růstu cenové hladiny je situace, kdy firmy kvůli nedostatku zaměstnanců zvyšují mzdy, díky tomuto kroku rostou ceny v obchodech. [25]

Obr. č. 10: Vývoj inflace v období 2013-2017



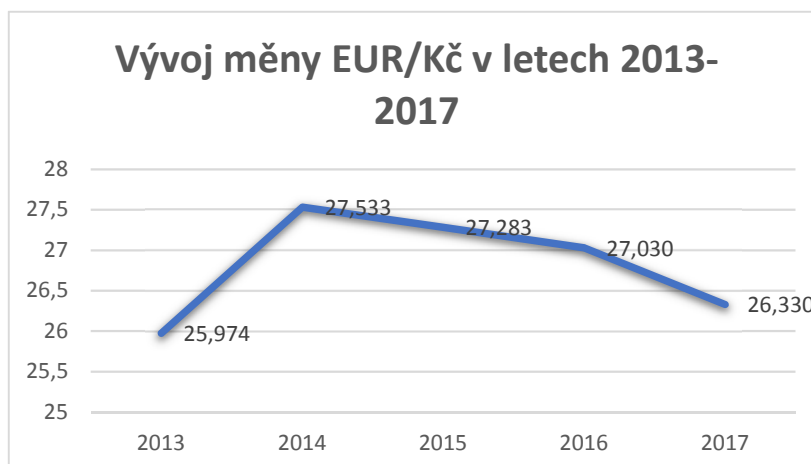
Zdroj: vlastní zpracování dle www.czso.cz

Na základě výsledků průzkumu ministerstva financí, prognóz odborných institucí a analytiků se očekává pokles ekonomického růstu z hodnoty 4,4% v roce 2017 na hodnotu 3,3%. Pokles bude zapříčiněn nižším růstem poptávky v zahraničí a dopadem silnějšího devizového kurzu a vyšších úrokových sazeb. Poklesne také hodnota inflace na 2,3% v důsledku posílení české koruny. Dále se také sníží nezaměstnanost a vysoké tempo růstu se předpokládá u mezd. [25]

Měnové riziko představuje riziko způsobené změnou měnových kurzů na finančních trzích. Fio banka poskytuje služby v cizích měnách, tím pádem má cizí měny ve vlastních pozicích. Pro stanovení rizika využívá Fio banka metodu VAR (value-at-risk), neboli hodnota v riziku. Cílem metody je odhadnout jaký bude další vývoj zvoleného ukazatele na základě minulých dat, v určitém časovém horizontu a na základě počtu pravděpodobnosti. Fio banka použila hladinu spolehlivosti 99% a interval držení 1 den a 1 rok. [35]

Do dubna 2017 ČNB prováděla měnové intervence, které zavedla kvůli deflaci s cílem oslabení koruny a udržení kurzu okolo 27 korun za euro v listopadu 2013. Konec kurzového závazku v roce 2017, přineslo zvýšení výnosu českých dluhopisů. Podle nové makroekonomické prognózy vydané ČNB lze očekávat, že kurz české měny posílí na 24,9 koruny za euro. Současný kurz koruny se pohybuje kolem 25,20 koruny za euro. Níže uvedený graf znázorňuje vývoj měny v období 2013-2017 (viz obr. č. 11). [28]

Obr. č. 11: Vývoj měny EUR/Kč v období 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle www.czso.cz

Posledním tržním rizikem je **akciové riziko**, které je rozděleno na specifické akciové riziko a systémové akciové riziko. Zatímco specifické akciové riziko představuje nejistotu ve vývoji cen akcií, systémové akciové riziko spočívá v nejistotě trendů na akciových trzích. [5]

Fio banka ve svém obchodním portfoliu zahrnuje pouze dluhové cenné papíry velmi bonitních protistran (státní dluhopisy a dluhopisy společností s investičními ratingy). Riziko těchto obchodů je omezeno stanovenými limity a je sledováno risk managementem. [35]

Sociálně demografické faktory

V současné době dochází ke stárnutí populace a to s důvodu prodlužování průměrného věku dožití. Některé finanční instituce v Evropské unii na takovou situaci reagují a přizpůsobují nabídku produktů, kdy lidé mohou aktivně využívat našetřené finanční prostředky. V ČR nabízejí banky např. reverzní hypotéku, neboli zpětnou hypotéku, která je určena pro lidi starší 60-ti let. Podstata reverzní hypotéky je v měsíční rentě pro seniory, kteří zastaví svoji nemovitost úvěrem, který budou splácet. Měsíční příjem je možné využít na cokoliv. Tento druh hypotéky není vázán na věk, tak jako běžné hypotéky. Úvěr mohou doplatit přímí dědicové, pokud neexistují, společnost má právo nemovitost prodat. [15].

Technicko-technologické faktory

Technologie jde stále dopředu. Počítačovou gramotnost obyvatel lze definovat jako dostatečnou. Internetové bankovníctví a práce s ním je v dnešní době již samozřejmostí. V době chytrých telefonů vznikají stále nové aplikace, které usnadňují manipulaci s finančními prostředky. Mobilní bankovníctví a nově i placení pomocí aplikace v telefonu. Mobilní platby byly spuštěny v listopadu 2017, mezi prvními bankami byla Moneta Money bank, mBank nebo J&T Banka. Podmínkou pro používání je verze Androidu 4.4 a vyšší, podpora systému NFC z důvodu spárování s platebním zařízením. Dle společnosti Google jsou platby bezpečné. Při placení by nemělo být odesíláno, ani ukládáno číslo platební karty. Při placení se vytvoří virtuální kód, který je přiřazen ke každé transakci. Při platbách do 500 Kč, není potřeba, stejně jako u bezkontaktních karet, zadávat PIN. [36]

Dalším technologickým pokrokem je otevřené internetové bankovníctví, které již některé banky uvedly ve svých službách. Otevřené internetové bankovníctví vzniklo na základě tzv. PSD2, celým názvem Payment services directive 2. [24]

PSD2 je vydaná směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2015 č. 2366 ze dne 25. listopadu 2015 o platebních službách na vnitřním trhu. Zákon o platebním styku č. 370/2017 Sb. Uvádí směrnici do legislativy ČR, v účinnost vstoupila 13.1.2018. Tento zákon umožní klientům ovládat účet nejen prostřednictvím banky u které je účet veden, ale také prostřednictvím třetích stran, které získaly příslušnou licenci od ČNB. Klienti mohou zadat platební příkaz z jeho účtu v bance v aplikaci třetí strany, zároveň mu umožňuje zobrazit v aplikaci třetí strany seznam jeho účtů, zůstatky a platební transakce. Třetí stranou se rozumí podnikatel, které získal oprávnění na základě licence od ČNB, pro zadání nepřímého platebního příkazu a informování o platebním účtu. Klienti se mohou rozhodnout, zda souhlas ke sdílení účtu poskytnou nebo ne. [26]

Otevřené bankovníctví poskytuje banka Creditas v partnerství s Fio bankou a Equa bank. V praxi je možné udělit 4 typy oprávnění. Tři oprávnění umožňují získávat pouze informace týkajících se základních údajů, výše zůstatku nebo celková historie transakcí. Čtvrté oprávnění umožňuje provádět platby z účtu klienta. [23]

2.6 Porterův model pěti sil

Stávající konkurenti

Na bankovním trhu v České republice je celkem 46 bank a poboček zahraničních bank dle statistiky ČNB vedené k únoru 2018. Na českém bankovním trhu mají stále dominantní postavení tři velké banky – Česká spořitelna, Komerční banka a Československá obchodní banka. Tyto banky mají stále největší počet klientů i přesto, že mají vyšší poplatky. I když v dnešní době nová banka celý proces s přechodem do nové banky vyřídí s klient, který s tím nemá žádné starosti, klienti stále vidí v přechodu velký problém.

Nová konkurence

Nově vstupující banky musí splnit podmínky pro získání licence od České národní banky, kterými jsou:

Prvním krokem je podání žádosti o získání licence, která musí být podaná písemně a musí obsahovat základní údaje o žadateli, důvod podání žádosti včetně strategického záměru banky, obchodní plán a analýzu trhu, na kterém chce banka působit. Žádost musí doplňovat řada listinných dokumentů pro správní řízení, které trvá 6 měsíců. Během správního řízení je posuzována způsobilost hlavních akcionářů z hlediska bonity, odborná a morální způsobilost zúčastněných osob aj. [44]

Minimální výše základního kapitálu je 500 mil. Kč v peněžní formě. Na základě posouzení žádosti je licence vydána na neurčitou dobu. Obsahuje seznam činností, které je banka oprávněna vykonávat nebo podmínky, které banka musí splnit před zahájením určité povolené činnosti. Některé činnosti jsou podmíněna zvláštním povolením, např. poskytování investičních služeb. [22]

Vyjednávající síla spotřebitelů

Jak již bylo uvedeno, na českém bankovním trhu působí již dlouhou dobu trojice bank, které mají velkou část klientů a to i přesto, že nízkonákladové banky nabízí běžné služby zdarma. Dá se to přisuzovat setrvačnosti klientů střední nebo vyšší věkové kategorie. Vstupem nízkonákladových bank, které zavedly běžné služby zdarma, vytvořily tlak na tradiční banky. Začaly některé poplatky výrazně snižovat, nebo dokonce od poplatků opustily, např. poplatek za zrušení účtu.

Zrušení některých poplatků je podmíněno využíváním dalších služeb, např. Česká spořitelna poskytuje vedení účtu zdarma, v případě zřízení kreditní karty, nebo jiného produktu. Mladší generace, na rozdíl od starší generace nemá se změnou banky problém, naopak ve změně banky vidí úsporu svých finančních prostředků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli jsou v podstatě klienti, kteří bance poskytují své peníze a banka s nimi dále hospodaří. Rozhodnutí klientů, do které banky uloží peníze nemusí ovlivňovat pouze výše poplatků, roli také může hrát zadluženost bank, ale také spolehlivost, flexibilita a důvěra.

Substituty

V oblasti bankovníctví je konkurence velká a banky si uvědomují, že musí nabízet služby navíc. Podle nového výzkumu si lidé vybírají banku, která jim pomůže lépe zvládnout různé situace, které mohou v životě nastat. Klienti jsou také více citliví na výši poplatků.

2.7 SWOT analýza

Následující tabulka zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Fio banky, zjištěné na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Tab. č. 8: SWOT analýza Fio banky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Účty pro podnikatele za stejných podmínek jako pro běžné spotřebitele (bezpoplatkové)• Běžné účty ve 14 cizích měnách• Neomezený počet plateb v rámci ČR a SR zdarma bez poplatku• Nízkopoplatkové zahraniční platby• Nízké úrokové sazby u úvěrů	<ul style="list-style-type: none">• Krátká otevírací doba pokladen• Malá nabídka spotřebitelských a podnikatelských úvěrů• Omezená telefonická komunikace s bankou
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Specializace pracovníků banky na pobočkách• Zapojení do PSD2• Technologické pokroky	<ul style="list-style-type: none">• Tržní rizika,• Operační rizika ,• Úvěrové rizika• Kybernetické útoky• Kryptoměny

Zdroj: Vlastní zpracování

2.8 Závěr SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy je patrné, že silné stránky převažují nad slabými stránkami. Fio banka si udržuje své vedoucí postavení mezi nízkonákladovými bankami. Svým klientům poskytuje služby zcela bez poplatků, nebo s nízkým poplatkem. Mezi produkty je pouze jeden běžný účet, který je poskytován za stejných podmínek jak běžným spotřebitelům, tak podnikatelům.

Vedení Fio banky je toho názoru, že není důvod služby pro podnikatele zatěžovat většími poplatky, oproti účtům pro běžné spotřebitele. Běžný účet si mohou spotřebitelé otevřít v české měně a dalších 14 měnách, které jsou poskytovány za stejných podmínek, jako účet v české měně. Liší se pouze v minimálních zůstatcích na účtu, který je stanoven vždy podle měny, ve které je účet veden. Další silnou stránkou Fio banky je neomezený počet plateb v rámci České republiky a na Slovensku zdarma. Oproti bankám, které jsou v této práci srovnávány poskytuje nejvýhodnější platby do zahraničí. Poslední uvedenou silnou stránkou jsou nízké úrokové sazby u kontokorentních úvěrů a kreditních karet.

Na druhou stranu, v oblasti spotřebitelských a podnikatelských úvěrů má také svoji slabou stránku, a to v rozsahu poskytovaných služeb. Banky, které jsou s Fio bankou srovnávané mají ve své nabídce také spotřebitelské úvěry, které dokáží vyřídit do pár minut. U některých úvěrů to již vyplývá z názvu. Až na Fio banku všechny banky dokáží říci výsledek posouzení žádosti klienta o spotřebitelský úvěr v rámci maximálně jednoho dne.

U Fio banky je posouzení žádosti o úvěr delší, průměrně 2-3 pracovní dny. Každá žádost je kontrolována pracovníkem pobočky banky a následně předána na úvěrové oddělení, kde čeká na posouzení. Délka posouzení záleží na vytíženosti úvěrového oddělení, případně na doložení dalších dokumentů, které jsou pro posouzení potřebné.

Další slabou stránkou je absence vkladových bankomatů. Fio banka má na každé pobočce pro vklad a výběr hotovosti pokladny. Nevýhodou pokladen je omezená pracovní doba, která je rozdílná od otevírací doby celé pobočky banky. Pokladní hodiny začínají v 9.00 a končí v 16.30. Dodržuje se pravidelná polední pauza 12.00 – 13.00. Pro mnoho klientů jsou pokladní hodiny nevyhovující z hlediska jejich pracovní doby.

Poslední uvedenou slabou stránkou je telefonická komunikace s bankou. Telefonickou komunikací se dají vyřešit pouze obecné dotazy týkající se služeb banky. Konkrétní záležitosti lze řešit pouze zprávou bance v internetovém bankovníctví, nebo osobní návštěvou. Srovnávané banky umožňují svým klientům přes telefonickou komunikaci vyřešit i konkrétní záležitosti, ověřením pomocí hesla, rodného čísla apod. Vede to tak k rychlejšímu vyřešení dotazů a potíží klientů.

Dále v tržním prostředí na banku působí hrozby, ale má také možnost využít příležitosti. V tržním prostředí na Fio banku působí tržní rizika, mezi která patří úrokové, měnové a akciové riziko. Pro banku jsou velkým ohrožením také úvěrová rizika, které vyplývá z platebních neschopností dlužníka, nebo odmítnutí splnění závazku vyplývající z úvěrů, cenných papírů, devizových obchodů a z obchodů na kapitálovém a peněžním trhu. V případě, že banka své pohledávky dostatečně nezajistí, mohou ji vzniknout finanční ztráty.

Nelze opomenout ani kybernetické útoky. Hackeři jsou stále vynalézavější a cílem banky je, zabezpečit finanční prostředky klientů co nejlépe. Obezřetní by měli být i klienti, kteří pracují s bankovními údaji na internetu. V tomto případě však Fio banka upozorňuje své klienty na různé změny, či potřebu banky zjistit nějaké údaje v internetovém bankovníctví, žádné jiné komunikační prostředky nevyužívá a své klienty tak upozorňuje, že na veškeré emaily, které se tváří jako odeslané z Fio banky nemají reagovat.

Další hrozbou pro banku jsou kryptoměny. Právě teď je nejvíce diskutovaná kryptoměna Bitcoin. Bitcoiny představují riziko, v tom, že velmi často slouží k legalizaci výnosů z trestné činnosti. Uvědomuje si to také Fio banka. V současné době takové transakce plošně nezamítá, ale všechny transakce jsou pečlivě monitorovány. Změnu postupu do budoucna momentálně neodmítá.

Příležitostí pro Fio banky shledávám ve specializaci pracovníků banky na přepážkách, stejně tak jako je specializace na centrále. Na přepážkách jsou poskytovány investiční služby, bankovní služby, hypoteční služby a hotovostní služby. O pokladnu se pracovníci střídají po intervalech, který oni si sami zvolí. Bankovní a investiční služby dělají pracovníci dohromady. Pro hypoteční služby jsou specializovaní zaměstnanci, kteří dělají i investiční a bankovní služby, to je brzdí v efektivitě práce.

Doporučila bych, aby každý zaměstnanec dělal pouze jeden druh služeb. Investiční specialista, bankovní specialista, hypoteční specialista a hotovostní služby.

Jako příležitosti pro Fio banku sledávám rozvíjení technologií. Technologie se vyvíjejí velmi rychle a neustále nabízí nové možnosti. Příkladem je nové zavedení mobilních plateb, které Fio banka slibuje zavést v nejbližší době. Některé banky je již zavedly. Ze srovnávaných bank je již zavedla Moneta Money Bank a Air bank. Platby fungují s aplikací, kterou si spotřebitel naistaluje do svého mobilního telefonu, který má dostatečný operační systém a podporu NFC.

Velká příležitost pro banky je otevřené internetové bankovníctví, které vzniklo na základě platnosti evropské směrnice PSD2. Banky dostávají příležitost zjistit více informací o svých klientech, kteří udělili souhlas se sdílením svých údajů. Tato příležitost umožňuje bankám své klienty více poznat a mohou je cíleně oslovovat s nabídkami produktů.

2.9 Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti

V posledních sedmi letech banka neustále roste, každý rok získává přes sto tisíc klientů. Na bankovním trhu je poměrně velká konkurence, spolu s Fio bankou vstupovaly na trh i další nízkonákladové banky. Tyto banky nastavily revoluci v bankovníctví, přišly s myšlenkou, která tkví v tom, proč platit za běžné služby. Příkladem je založení, vedení a zrušení běžného účtu, všechny tyto banky mají ve svém portfoliu služeb účet zdarma. Ovšem oproti ostatním nízkonákladovým bankám Fio banka roste nejrychleji a má nejvíce klientů. Fio banka je cílem mnoha drobných podnikatelů, kteří mají běžný účet bez podmínek bez poplatku.

Velmi silné konkurenční postavení má v oblasti běžných služeb pro podnikatele. Mezi účty pro běžné spotřebitele a podnikatele nedělá rozdíly. Podnikatelům tak nabízí založení, vedení i zrušení běžného účtu zdarma, bez obratové podmínky. Další velmi silnou stránkou oproti konkurenci je možnost, v oblasti devizových účtů a plateb mimo území České republiky. Fio banka má velmi dobré konkurenční postavení také v oblasti úrokových sazeb u úvěrových produktů. Na druhou stranu v nabídce oblasti úvěrových produktů má Fio banka nejslabší postavení a to i v případě podnikatelů.

Na základě provedené analýzy vyplývá výsledek, že Fio banka má vedoucí postavení v oblasti nízkonákladových služeb pro běžné spotřebitele i podnikatele a své postavení se snaží neustále zlepšovat. Protože hrozby zcela eliminovat není možné, doporučila bych využít své silné stránky k využití příležitostí a eliminovat slabé stránky, aby se zlepšila její konkurenceschopnost.

Eliminace slabých stránek

Řešením omezených pokladních hodin, by byly vkladové bankomaty. Vzhledem k tomu, že Fio banka do budoucna takovou možnost neplánuje, ale také nezavrhne, navrhuji rozšířit otevírací dobu pokladen, která by měla korespondovat se standardní otevírací dobou poboček.

Pro vyřešení problému s omezenou telefonickou komunikací navrhuji zavedení kompetentního oddělení, které se bude zabývat pouze telefonickými dotazy klientů. V současnosti jsou klienti se svými dotazy přepojeni na příslušné pobočky, kde jim jejich dotaz zodpovězen. Dochází k problémům, kdy jsou na pobočkách klienti a pracovníci nemohou vyřizovat telefonické hovory, dochází k dalšímu přepojení klienta a delší doba čekání, která vede k nespokojenosti klienta.

Zavedení kompetentního oddělení by výrazně ulehčilo pracovníkům na kamenných pobočkách, ti by se tak mohli věnovat více klientům, kteří jsou na pobočce přítomni, a zlepšilo by to jejich efektivitu práce. Zároveň by to vedlo k větší spokojenosti klientů, kteří by nečekali dlouhou dobu na vyřízení svého dotazu.

Řešením pro zlepšení telefonické komunikace v rámci bankovních služeb je zavedení telefonického hesla, které by pro klienta bylo jedinečné a platilo by pro veškeré bankovní služby, či kontrola pomocí rodného čísla, stejně jako je tomu u investičních služeb.

K rozšíření nabídky úvěrových produktů doporučuji zavést spotřebitelské úvěry, u podnikatelských úvěrů rozšířit nabídku o úvěry se zárukou ČMZRB, které jsou v portfoliu konkurentů zahrnuty.

Příležitosti

Pro zkvalitnění služeb na pobočkách navrhuji zavést větší specializaci pracovníků. To znamená, každý by se měl zabývat pouze jedním typem služeb. Podle mého názoru by tento krok zkvalitnil služby, které Fio banka nabízí. Díky specializaci pracovníků, by byl na každé pobočce přítomen investiční specialista, který by se zabýval pouze investičními službami, dále specialista pro běžné služby, které by zahrnovaly i úvěrové produkty. Přítomen by byl i hypoteční specialista, který by se zabýval pouze hypotečními úvěry. Dále by byl pracovník pouze pro hotovostní služby.

Fio banka by měla využít příležitosti otevřeného internetového bankovníctví, díky kterému má možnost získat více informací o svých klientech. Má možnost stát se poskytovatelem informací o účtech v jiných bankách, nebo platební bránou k účtům v jiných bankách. Klienti by využívali pouze internetové bankovníctví Fio banky. Díky tomu Fio bank získá informace o pohybech a produktech, které má klient v jiných bankách a tím mít možnost lépe zacílit s nabídkou produktů. Navrhuji přistoupit do otevřeného internetového bankovníctví, ne pouze jako partner, ale jako samotný poskytovatel.

S otevřeným bankovníctvím úzce souvisí technologický pokrok, který se týká také mobilních plateb, které již některé banky do své nabídky služeb zařadily. Pokud Fio banka nechce za konkurencí zaostávat, měla by mobilní platby do své nabídky také co nejdříve zařadit

Závěr

Bakalářská práce byla vypracována na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“. Cílem práce bylo zhodnocení stávající konkurenceschopnosti vybraného podniku a na základě zvolených analýz navržení opatření pro posílení konkurenčního postavení vybrané společnosti. Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou vymezené základní pojmy, které se týkají konkurence a konkurenceschopnosti. Dále je vysvětlena konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V další kapitole jsou vysvětleny metody hodnotící konkurenceschopnost. Poslední kapitolou v teoretické části je definováno podnikové okolí.

Pro zpracování praktické části byla vybraná Fio banka, a.s., která byla charakterizována pomocí základních údajů, vlastnické struktury, nabízených služeb a jejího vývoje. Následující kapitola se zaměřuje na konkurenci banky v oblasti středních velikostí bank, která byla definována na základě bilanční sumy 50 – 250 mld. Kč podle ČNB. Konkurenční banky jsou krátce představeny z hlediska základních údajů a nabízených služeb a následně analyzovány pomocí metody benchmarking. Banky jsou srovnávány z hlediska běžných služeb pro běžné spotřebitele a podnikatele a úvěrových produktů.

K analýze vnějšího prostředí společnosti byla využita PEST analýza a Porterův model pěti sil, protože představují nejvhodnější nástroje ke zhodnocení mikro a makroprostředí společnosti. Na základě provedení PEST analýzy lze konstatovat, že bankovní trh výrazně ohrožují především legislativní a ekonomické faktory, které až už příznivě nebo nepříznivě ovlivňují hospodaření banky. Porterův model pěti sil popisuje sílu všech subjektů, kteří tvoří strukturu odvětví. Na bankovním trhu si stále drží nejvíce klientů tradiční banky. V oblasti bank střední velikosti má však velmi silné konkurenční postavení, přičemž určitou hrozbou představují substituty a vyjednávací síla klientů.

Na závěr provedených analýz byla vytvořena SWOT analýza, ve které jsou přehledně shrnuty silné a slabé stránky, příležitost a hrozby Fio banky. Z tabulky je patrné, že převažují silné stránky, díky kterým získává konkurenční výhodu.

V závěru práce je stručně zhodnocené konkurenční postavení společnosti v bankovním prostředí. Na základě provedených analýz lze konstatovat, že Fio banka má velmi silné postavení v oblasti běžných účtů pro běžné spotřebitele a podnikatele bez rozdílu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Velikost bank podle počtu klientů.....	25
Tabulka 2: Srovnání běžných služeb – FO.....	29
Tabulka 3: Srovnání běžných služeb – FOP a PO.....	31
Tabulka 4: Srovnání platebních karet a hotovostních služeb.....	32
Tabulka 5: Úvěrové produkty – FO.....	34
Tabulka 6: Úvěrové produkty – FOP a PO.....	35
Tabulka 7: Kapitálová přiměřenost.....	38
Tabulka 8: SWOT analýza Fio banky.....	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza.....	12
Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 3: Vývoj počtu klientů v období 2014-2017.....	24
Obrázek 4: Logo Air bank.....	27
Obrázek 5: Logo Equa bank.....	27
Obrázek 6: Moneta Money bank.....	28
Obrázek 7: Sberbank.....	28
Obrázek 8: Kapitálová přiměřenost v období 2011-2016.....	38
Obrázek 9: Vývoj HDP v období 2013-2017.....	40
Obrázek 10: Vývoj HDP v období 2013-2017.....	41
Obrázek 11: Vývoj měny EUR/CZK v období 2013-2017.....	42

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
BIC	Business Identification Code
CZK	česká měna
č.	číslo
ČBA	Česká bankovní asociace
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČNB	Česká národní banka
ČSOB	Československá obchodní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	euro
FO	fyzická osoba
FOP	fyzická osoba - podnikatel
Kč	koruna česká
Mgr.	magistr
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí (Political, Economic, Social, Technological environment)
RNDr.	Doktor přírodních věd
RPSN	roční procentní sazba nákladů
RUB	ruský rubl

SEPA	Single Euro Payments Area
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)
USA	United States of America
USD	americký dolar

Seznam použité literatury

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera. 1st ed. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KANTNEROVÁ, L. Základy bankovníctví. 1st ed. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-595-4.
- [6] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. Marketing management. 14. vyd.[Grada Publishing]. Praha: Grada, 2013. Profesionál. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7] MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurz. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.
- [8] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. Ekonomie 19.vydání. 1st ed. NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- [11] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel aj. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-274-4103-1.
- [12] Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [13] ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

Další zdroje:

[14] airbank.cz: O bance, kterou můžete mít rádi [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/o-air-bank>

[15] banky.cz: Co je to reverzní hypotéka [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/hypotecni-slovník/reverzni-hypoteka/>

[16] CELLINI, R., SOCI, A. (2002): Pop competitiveness, BNL Quarterly Review, n.° 220, str. 71-101, Milano, BNL. [online]. [cit. 22.04.2018] Dostupné z: <http://ojs.uniroma1.it/index.php/PSLQuarterlyReview/article/view/9905/9787>

[17] cnb.cz: Otázky a odpovědi k družstevním záložnám [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/otazky_a_odpovedi_k_tematu_druzstevnich.html

[18] cnb.cz: Bankovní statistika [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni_statistika/bank_stat_komentar.html

[19] cnb.cz: icd_bs_cs.pdf [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/docs/ARADY/MET_LIST/icd_bs_cs.pdf

[20] cnb.cz: O ČNB [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

[21] cnb.cz: Zpráva o finanční stabilitě 2016/2017 [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2016-2017/fs_2016-2017.pdf

[22] cnb.cz: Licencování – Česká národní banka [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_finanni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/uverove_instituce/licencovani.html

[23] creditas.cz: Otevřené bankovníctví – Banka CREDITAS [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.creditas.cz/otevrene-bankovnictvi>

[24] csob.cz: Informace k novým službám, které přinese PSD2 [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/n180112>

- [25] czso.cz: Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [26] equabank.cz: O nás – Equa bank [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/o-nas>
- [27] equabank.cz: sazebník poplatku pro podnikatele a právnické osoby [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/download/1074-cz-sme-sazebnik-13012018.pdf>
- [28] ekonomika.idnes.cz: Česká ekonomika v roce 2018 zpomalí, platy dál porostou, odhadují experti [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/cesko-2018-vyhled-ekonomika-rust-hdp-d5k-/ekonomika.aspx?c=A171226_111411_ekonomika_rts
- [29] euro.cz: Zuno Bank v Česku končí, její aktivity převzala Raiffeisenbank [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zuno-bank-v-cesku-konci-jeji-aktivity-prevzala-raiffeisenbank-1354045>
- [30] inance.idnes.cz: Věrnost jedné bance už se nenosí, nové banky dál zvyšují počty klientů [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/analyza-nove-banky-pocty-klientu-inovace-novy-trend-f9d-/sporeni.aspx?c=A180222_114720_sporeni_sov
- [31] Fio.cz: O společnosti, informace [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/o-fio>
- [32] Fio.cz: Historie Fio banky [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/historie>
- [33] Fio.cz: Kontakty, pobočky banky, otvírací doba [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/kontakty?region=9#mapBranches>
- [34] fio.cz: ceník finančních operací a služeb [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.fio.cz/docs/cz/cenik_bankovni_sluzby.pdf
- [35] fio.cz: Výroční zpráva 2016 [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.fio.cz/docs/cz/Fio_bank_VZ_2016_CZ.pdf

- [36] mobil.idnes.cz: Androidem už lze platit i v Česku. Stačí přiložit mobil na pokladně [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://mobil.idnes.cz/android-pay-cesko-platba-mobilem-moneta-money-bank-mbank-j-t-banka-pxh/mob_tech.aspx?c=A171114_115431_mob_tech_LHR
- [37] moneta.cz: O nás – Moneta [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas>
- [38] moneta.cz: sazebník poplatků pro právnické osoby a fyzické osoby podnikatele [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/documents/cz/sazebniky-uroky/Sazebnik_PO_a_FOP_2018_04_01.pdf
- [39] moneta.cz: Sazebník poplatků pro fyzické osoby [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/documents/cz/sazebniky-uroky/MMB_Sazebnik_platebni_neplatebni_ucty_FON.pdf
- [40] sberbank.cz: Představení banky [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/o-bance/predstaveni-banky>
- [41] Zlatakoruna.info: O nás [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/o-nas>
- [42] zlatakoruna.cz: Basel III [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/zpravy/basel-iii>
- [43] zpravy.aktualne.cz: ČNB znovu „zdražuje peníze“, zvýšila základní úrokovou sazbu. Chce přibrzdit ekonomický růst [online]. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cnb-znovu-zdrazuje-penize-zvysila-zakladni-urokovou-sazbu/r~568de14c074811e88b47ac1f6b220ee8/?redirected=1524433020>

Abstrakt

ŠIZLINGOVÁ, Anna. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Cheb, 2018. 60 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, Benchmarking, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Fio banka, a. s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy. V praktické části je zhodnocena konkurenceschopnost společnosti, a to pomocí analýz mikro a makrookolí. Dále je využita PEST analýza, Porterův model pěti sil a Benchmarking. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty do tabulky SWOT analýzy. V závěru práce jsou navržena opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Abstract

Šizlingová, Anna. *Analysis of the Competitiveness of the Selected Company*. Cheb, 2018. 60 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, Benchmarking, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Fio banka, a.s. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic concepts. The practical part evaluates the competitiveness of the company using micro and macro analyzes. PEST analysis, Porter's five forces model and Benchmarking are used in the thesis. Then the results of these analysis are summarized in the table of SWOT analysis. The measures are suggested to improve competitiveness of the company.