

Analýza konkurenčního prostředí Komerční banky a. s.

Petra Matúšů

*Bakalářská práce
2009*



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MATUŠŮ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí Komerční banky**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte materiály Komerční banky a literaturu související s tématem práce.
2. Provedte analýzu konkurenčního prostředí podniku.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy.
4. Na základě výsledků analýzy navrhnete vhodné doporučení pro firmu, kterými by se měla řídit.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] GLOGAR, A. Jak se dělá marketing. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.

[2] KOTLER, P. Marketing Management. 2. vyd. Praha: Victoria publishing a. s., 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

[3] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.

[4] ŠUMBEROVÁ, P, KOZÁK, V. Základy marketingu. 3. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Bankovní institut a. s., 2001. 101 s. ISBN 80-7318-001-4.

[5] TORRES, M, BERNARDO, I, CIGÁNKOVÁ, S. Marketing bankovních služeb. 2. vyd. Praha: Bankovní institut a. s. 1998. 219 s.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Oldřich Vydra
EXT.**

Datum zadání bakalářské práce:

10. října 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

12. prosince 2008

Ve Zlíně dne 31. října 2008


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Cílem této práce je vypracovat analýzu konkurenčního prostředí Komerční banky a. s. Teoretická část popisuje analýzu SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil a jednotlivé body analýzy konkurence. V analytické části jsem získané teoretické poznatky převedla do praxe a dle nich jsem vypracovala analýzu SWOT a analýzu konkurenčního prostředí pro rok 2008.

Klíčová slova: SWOT analýza, Porterův model konkurence, cíle, strategie, reakce.

ABSTRACT

The aim of this work is to create the competitive environment analysis for the company Komerční banka a.s. theoretical part describe SWOT analysis, Porters model of the competition and individual points of the competition analysis. In the practical part I aplicated the theoretical recognitions and according to I create SWOT analysis and the competitive environment analysis for a year 2008

Keywords: SWOT analysis, Porters model of the competition, goals, strategy, reaction.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Oldřichu Vydrovi za vedení mé práce, jeho čas a poskytování cenných informací. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Miloslavě Kubíčkové za její rady a připomínky, které mi pomohly práci vylepšit.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ANALÝZA OKOLÍ A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	11
1.1 SWOT ANALÝZA	11
1.1.1 Analýza S-W	11
1.1.2 Analýza O-T	12
2 KONKURENCE	14
2.1 PORTERŮV MODEL KONKURENCE	14
2.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	16
2.1.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	17
2.1.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.....	18
2.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů.....	18
2.1.5 Vyjednávací vliv dodavatelů	19
2.1.6 Strukturální analýza a konkurenční strategie	19
2.1.7 Obecné konkurenční strategie	20
2.1.8 Rámec pro analýzu konkurentů.....	21
2.1.9 Výběr konkurentů.....	23
2.1.10 Podstata ofenzivního konkurenčního boje	24
2.2 POZNÁVÁNÍ KONKURENCE.....	25
2.2.1 Identifikace konkurentů.....	25
2.2.2 Identifikace strategií konkurentů.....	28
2.2.3 Odhalení cílů konkurence.....	31
2.2.4 Odhad předností a slabin konkurence	31
2.2.5 Způsoby získávání informací o konkurenci	33
2.2.6 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta	33
2.2.7 Výběr konkurentů pro útok	34
2.2.8 Bilance orientace na zákazníka a orientace na konkurenci	35
II ANALYTICKÁ ČÁST	36
3 CHARAKTERISTIKA KOMERČNÍ BANKY	37
3.1 SWOT ANALÝZA	39
3.1.1 Rozbor silných stránek	40
3.1.2 Rozbor slabých stránek	43
3.1.3 Rozbor příležitostí.....	43
3.1.4 Rozbor ohrožení pro společnost.....	44
3.2 KONKURENCE.....	44
3.2.1 Porterův model	45
3.2.2 Strategie Komerční banky	50
3.2.3 Analýza největšího konkurenta Komerční banky.....	51
4 POZNÁVÁNÍ KONKURENCE V RÁMCI JEDNOHO PRODUKTU	57

4.1	IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	61
4.2	IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENTŮ	64
4.3	ODHALENÍ CÍLŮ KONKURENCE	67
4.4	ODHAD PŘEDNOSTÍ A SLABIN V RÁMCI PRODUKTU	67
4.5	ODHAD REAKCE KONKURENTA	76
4.6	ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ O KONKURENCI	78
4.7	BILANCE ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA A NA KONKURENCI.....	79
ZÁVĚR		80
RESUMÉ		82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		83
SEZNAM OBRÁZKŮ		85
SEZNAM TABULEK.....		86
SEZNAM PŘÍLOH.....		87

ÚVOD

Konkurence obklopuje všechny firmy působící, v kterémkoli tržním odvětví. Firmy mezi sebou neustále soutěží. Každá firma, která se snaží prosadit na trhu, definuje své cíle, které se snaží uplatnit na určitém trhu a určitém časovém horizontu.

Firmy vyvíjí různé strategie pro dosažení svých cílů. Velké firmy se snaží z trhu vytlačit firmy malé a naopak malé firmy se snaží co nejvíce útočit na velké firmy. Podniky se snaží úspěšně prodat své výrobky na trhu. Aby toho dosáhly, musí neustále zdokonalovat své produkty a služby a musí nabídnout zákazníkovi takový výrobek, který uspokojí jeho potřeby a přání, především takový, který se odlišuje od konkurence.

Každá firma se snaží o co nejlepší konkurenceschopnost. Tržní konkurence je prostředí, ve kterém dochází k neustálému boji mezi firmami. Pokud chce firma na trhu uspět, je nutné znát své konkurenty, jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky.

Bez existence konkurence si nelze představit tržní hospodářství. Pokud by konkurence neexistovala, nedocházelo by dalšímu vývoji produktů a služeb, podniky by vyráběli pouze jednoduché produkty a stát by byl ochuzen o přírůstky peněz. Trh by se znovu ocitl na úrovni dob minulých, kdy byly pouze uspokojovány základní potřeby člověka bez možnosti volby.

Pro současný trh je typická intenzivní konkurence, dynamičnost a rostoucí síla spotřebitele. Dochází k neustálým změnám v technologii, dostupnosti a kvalitě produktů či služeb, zkracuje se doba uvedení produktu na trh aj.

Díky rostoucí konkurenci se změnilo i chování spotřebitele, který může vybírat z nespočetné nabídky produktů a služeb. V současné době je to právě zákazník, kdo diktuje podmínky trhu, rozhoduje co se bude vyrábět, v jakém množství a za jakou cenu.

Postavení na trhu či image firmy pomáhají vytvářet průkazné hospodářské výsledky, ale především spokojené zákazníky.

Bankovníctví v současné době je na velmi vyspělé úrovni. Předvídání a uspokojování potřeb klientů, patří mezi hlavní zásady komerčních bank. Důvodem existence je totiž klient. Klient již není na bance závislý, nýbrž je to banka, která je na klientovi závislá. Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou konkurenčního prostředí Komerční banky a. s..

nejprve Vás seznámím s teoretickou částí, ve které charakterizují analýzu SWOT, Porterův model a jednotlivé části konkurence.

V praktické části Vás seznámím s daným problémem a jeho řešením. Na začátku analytické části se dozvíte o historii firmy a analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb Komerční banky. Následuje rozbor Porterova modelu a identifikace největšího konkurenta Komerční banky. V poslední části provedu rozbor jednotlivých prvků konkurence a identifikaci největších konkurentů Komerční banky v oblasti produktu – Studentský účet. Důležitým bodem práce bude určení cílů a strategií konkurentů, srovnání studentských účtů a odhad reakcí konkurentů.

Při hodnocení využiji poznatků plynoucích z rozboru konkurence.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA OKOLÍ A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Základem je tzv. SWOT analýza

SW- Strengths a Weaknesses analysis – analýza silných a slabých stránek

OT –Opportunity and Threat analysis – analýza vnějších hrozeb a příležitostí

1.1 SWOT analýza

Analýzy SWOT jsou prezentovány jako prostředek tvorby strategie a tuto úlohu mohou v relativním rozsahu plnit.

Možnost tvorby strategie je založena na začlenění faktorů zjištěných analýzou do čtyř tříd.

Každá třída je zhodnocením a klasifikací faktorů, což dává možnost a usnadňuje zhodnocení celkové situace v organizaci.

Třídy jsou účelně označeny párovými kategoriemi : „vnitřní – vnější“, dále „příležitost a ohrožení“ a „silné a slabé stránky“.

S vnějšími podmínkami jsou zásadně spojeny příležitosti a ohrožení, s vnitřními podmínkami pak silné a slabé stránky.

Analýza SWOT je také do jisté míry prostředkem racionalizace rozhodovacího procesu, neboť již sama klasifikace a tím hodnocení jednotlivých faktorů a jejich začlenění do kvadrantů usnadňuje rozhodování o cílech. [2]

1.1.1 Analýza S-W

Pro předpověď možného vývoje organizace je zásadní otázka, jak budou její budoucí aktivity na určitém trhu ovlivňovat **vnitřní vlivy**. Obecně to znamená, že organizace se musí na základě rozboru vnitřních vlivů rozhodnout, zda-li využije možností, které má, či nikoliv.

Mezi hlavní vlivy, které je třeba analyzovat, například patří:

- Výrobní zařízení a technologie – vybavenost, druh výroby apod.
- Personální faktory – kvalifikovanost pracovníků, jejich motivace aj.
- Financování – rentabilita, dosažitelnost finančních zdrojů aj.

- Organizace a řízení – např. pružný a schopný management, dobrá organizace práce.
- Marketingová síla firmy – image podniku, kvalita služeb apod.
- Úroveň marketingové komunikace.

Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o **silných, resp. slabých stránkách** organizace.

1.1.2 Analýza O-T

Jedná se o rozbor vlivů **vnějšího prostředí**.

Analýzou **ohrožení** rozumíme především rozbor nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Pravděpodobně budou negativně ovlivňovat marketingovou aktivitu organizace v průběhu plánovaného období, a to v takové míře, že může dojít k vážným poruchám a stagnaci v činnostech. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence. Působení může částečně ovlivňovat svými rozhodnutími vláda zavedením protimonopolních či ochranných opatření na domácí výrobky.

Analýza příležitostí organizace předvídá příznivé vlivy pro budoucnost firmy. To, co je pro jednu firmu hrozbou, může být pro jinou příležitostí.

Zhodnocením příležitostí a hrozeb v určité organizaci můžeme předpovědět budoucí přitažlivost směru podnikání, jestliže:

- **Vysoce převládají příležitosti** nad hrozbami, směr podnikání je příznivý.
- Při vysokém stupni možných negativních vlivů a zároveň i pozitivních příležitostí je možnost dosažení vysokého výsledného efektu. Riziko je však příliš vysoké tzv. **venturní**, spekulativní podnikání.
- Do oblasti podnikání s **vysokou možností negativních vlivů** a s minimem příležitostí a možností pro firmu není radno se pouštět. Firma se zřejmě dostane do problémů, které bude obtížně překonávat.

Když je definován předmět podnikání a provedena současného stavu zahrnující rozbor síly, slabosti, příležitosti a ohrožení podniku pro účely marketingu (SWOT), tj. vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci, může podnik přikročit ke stanovení konkrétních cílů pro uvažované období, ale i doplnit SWOT analýzu zkoumáním konkurenčního prostředí podle Portera. [7]

Specifické přednosti a slabiny podniku jsou porovnávány s obdobnými slabými stránkami hlavních konkurentů. Analýza zdrojů poskytuje určité náměty a upozornění na možnou úspěšnou konkurenční strategii v příslušném tržním segmentu. Současně však je účelné ověřit, do jaké míry zjištěné slabiny a přednosti pro nově uvažované trhy platí a zda lze na těchto trzích s úspěchem uplatnit silné stránky podniku. [1]

2 KONKURENCE

Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Z toho vyplývá, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje praxe, i notnou dávku onoho „přísllovečného štěstí“. [1]

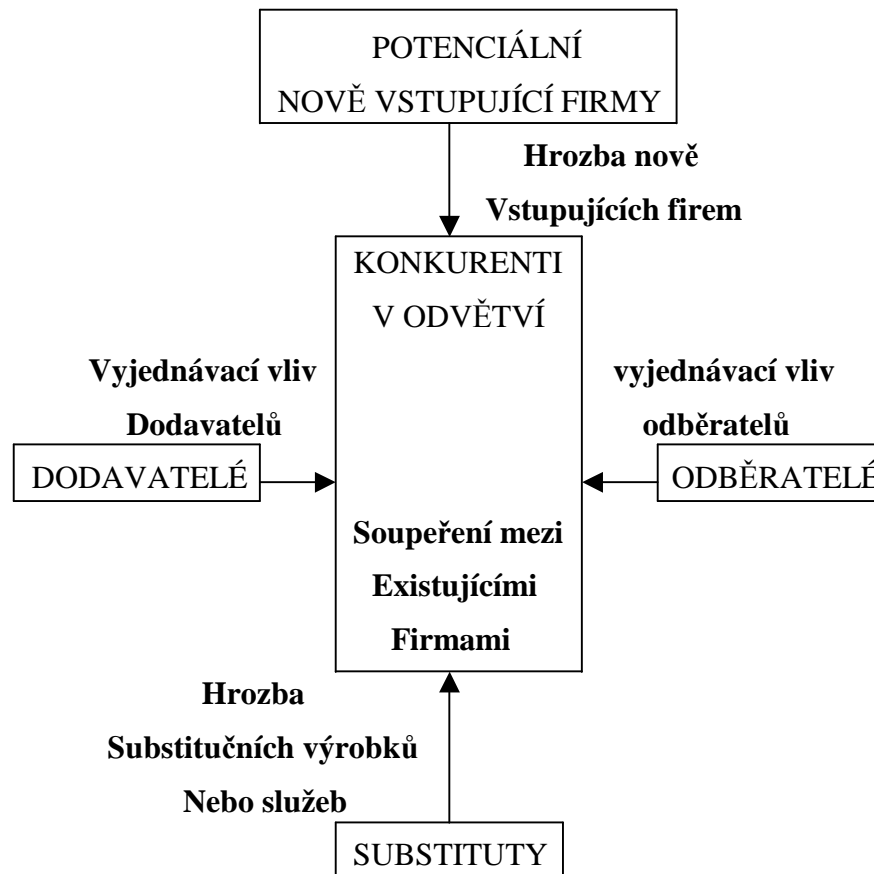
Konkurence v odvětví trvale tlačí dolů míru výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míra výnosů, které by bylo možné docílit v ekonomově „dokonale konkurenčním odvětví. Odvětví jako skupiny firem produkujících produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné.

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.

2.1 Porterův model konkurence

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. Ta odvětví, v nichž soutěží.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány v Obr.1.1.2-1. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil.



Obr. 1 Hybné síly konkurence v odvětví

Strukturální analýza je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Znalost hlubinných zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblast, kde strategické změny přinášejí největší efekt a osvětluje ta místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti či jako hrozby.

Pět konkurenčních sil - nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Všechny pět konkurenčních sil společně

určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Každá firma bude mít jedinečné přednosti a slabiny při srovnávání svých kroků se strukturou odvětví, přičemž tato struktura se může časem postupně měnit a také se mění.

2.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat.

Překážky vstupu

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

Úspory z rozsahu

Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí.

Diferenciace produktu

Diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci, anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.

Kapitálová náročnost

Nutnost investovat velké finanční částky, jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné

investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo výzkumu a vývoje.

Přechodové náklady

Jsou jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení apod.

Přístup k distribučním kanálům

Překážku vstupu pro nově přistupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů a podobnými způsoby.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mohou mít takové zvýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu.

Také velmi důležitým zdrojem vstupních překážek je *vládní politika*. Vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

2.1.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu

o kompenzaci. Tento princip akce a reakce může, ale také nemusí vést k lepšimu postavení průkopnické firmy a celého odvětví.

2.1.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvými, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnuta substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci, jako produkt daného odvětví.

Situace tváří v tvář substitutům může být zcela dobře i záležitostí kolektivní akce odvětví. Například ačkoliv individuální reklama jedné firmy nemůže dostatečně upevnit postavení odvětví vůči určitému substitutu, intenzivní a vytrvalá reklama všech podnikatelů v něm může docela dobře vést k posílení pozice odvětví. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

2.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relevantní důležitosti jejích nákupů v odvětví s porovnáním s jeho celkovým objemem prodeje.

Je-li odběratel plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech, obvykle to posiluje jeho vyjednávací pozici na rozdíl od situace, kdy má informace nedostatečné.

2.1.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

2.1.6 Strukturální analýza a konkurenční strategie

Jakmile byly určeny síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny, je firma v postavení, kdy může rozpoznat své silné i slabé stránky ve vztahu k tomuto odvětví.

Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici oproti působení všech pěti konkurenčních sil.

Z širšího hlediska to zahrnuje četné možné přístupy:

ZAUJETÍ POSTAVENÍ

První přístup bere strukturu odvětví, jako danou a s ní poměřuje silné a slabé stránky podniku. Strategii lze chápat jako budování obrany proti konkurenčním silám, či jako nalezení takového místa v odvětví, kde jsou tyto síly nejslabší.

OVLIVŇOVÁNÍ ROVNOVÁHY

Tento postoj sleduje více než pouhé vypořádání se s konkurenčními silami jako takovými; usiluje o změnu jejich zdrojů. Inovace v marketingu může zlepšit identifikaci značky, nebo jinak diferencovat produkt.

VYUŽÍVÁNÍ ZMĚNY

Vývoj odvětví je důležitý ze strategického hlediska, protože vývoj s sebou logicky přináší i změny ve strukturálních zdrojích konkurence. Strukturální analýza může rovněž pomoci předpovídat konečnou ziskovost odvětví. Úkolem dlouhodobého plánování je prověřit každou

konkurenční sílu, odhadnout velikost každého jejího zdroje a potom sestavit celkový obraz pravděpodobného ziskového potenciálu odvětví.

STRATEGIE DIVERZIFIKACE

Tento rámec umožňuje společnosti, aby rozpoznala odvětví s dobrou budoucností dříve, než je tato dobrá budoucnost vyjádřena cenami kandidátů na akvizici.

2.1.7 Obecné konkurenční strategie

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech
2. diferenciaci
3. soustředění pozornosti

PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADĚCH

Spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytí a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažérské sféře.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

DIFERENCIACE

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné.

Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V Ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou.

Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciaci, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami.

SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Strategie soustředění pozornosti je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

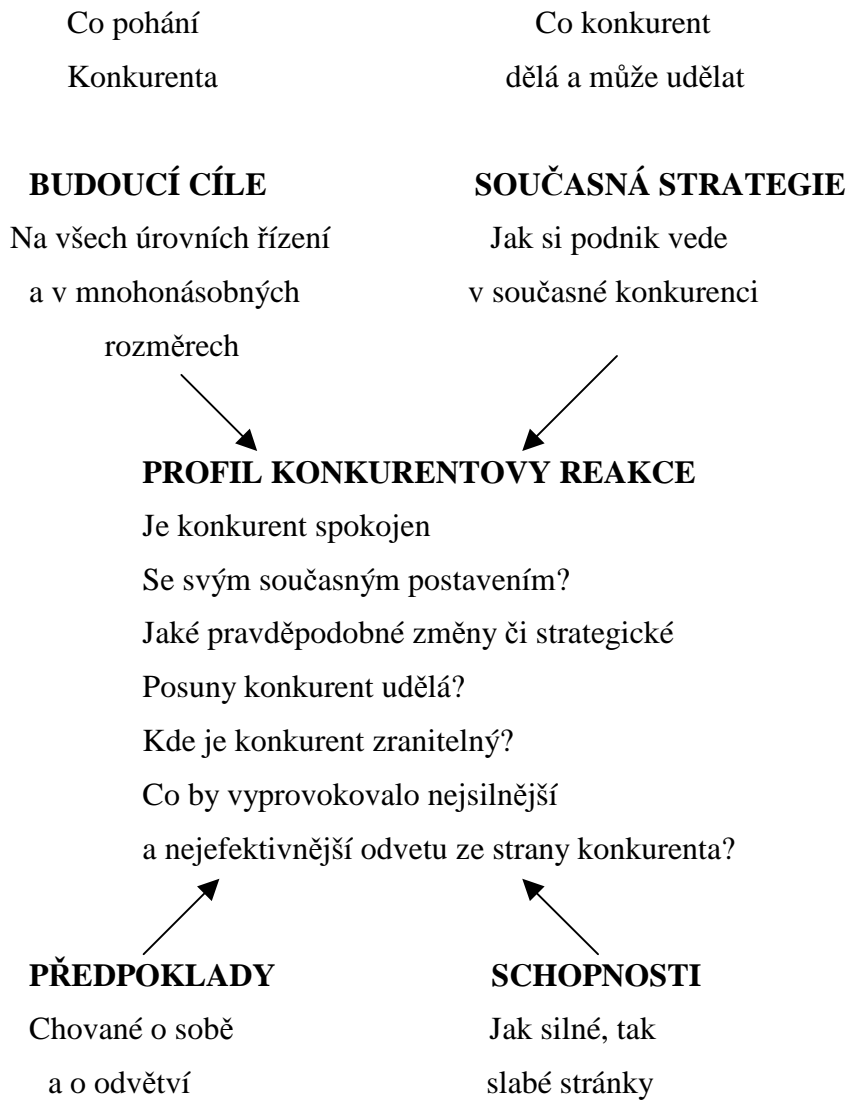
Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího.

2.1.8 Rámec pro analýzu konkurentů

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, jež může každý konkurent učinit, možné odpovědi každého konkurenta na celou škálu pravděpodobných strategických posunů iniciovaných ostatními firmami a možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou objevit.

Existují čtyři komponenty pro takovouto analýzu konkurenta: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Porozumění těmto

čtyřem komponentům umožní kvalifikovanou předpověď profilu konkurentovy možné reakce, jak je to vyjádřeno v klíčových otázkách prezentovaných v Obr.2.



Obr. 2 *Komponenty pro analýzu konkurenta*

Budoucí cíle

První komponent analýzy konkurenta, zkoumaní jeho záměrů, je důležitý z mnoha důvodů. Znalost záměrů totiž umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým současným postavením a s finančními výsledky či nikoli, a tím pádem, jestli je jeho pravděpodobná změna strategie a rozhodnosti, s níž by reagoval na vnější

podněty (např. hospodářský proces) či na kroky jiných firem. Analýza konkurentových cílů je rozhodující, protože pomáhá firmě, aby se vyhnula strategickým krokům vedoucím k rozpoutání nelítostné války ve chvíli, kdy by konkurent považoval své klíčové záměry za ohrožené. Pokud správně chápeme konkurentovy záměry, může existovat prostor, kde se každý cítí relativně spokojeně.

Předpoklady

Druhým důležitým komponentem při analýze konkurenta je identifikace všech jeho předpokladů. Ty se dělí do dvou kategorií:

Konkurentovy předpoklady o *sobě samém*.

Konkurentovy předpoklady o *odvětví a dalších společnostech* v něm.

Každá firma funguje na základě souhrnu předpokladů o své vlastní situaci. Tyto předpoklady o svém vlastním postavení budou určovat způsob, jakým se firma chová a jak reaguje na vývoj událostí.

Současná strategie

Třetí součástí analýzy konkurenta je vypracování zprávy o současné strategii každého z konkurentů.

Schopnosti

Realistické zhodnocení schopností každého konkurenta je posledním diagnostickým krokem při jeho analyzování. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie budou ovlivňovat pravděpodobnost, *načasování, povahu a intenzitu* jeho reakcí. Tím co determinuje konkurentovu schopnost iniciovat strategické změny či reagovat na ně a vypořádat se s jevy, které se vyskytnou v odvětví nebo daném prostředí, jsou jeho přednosti a slabiny. [4]

2.1.9 Výběr konkurentů

Před probírání každého komponentu analýzy konkurenta je důležité rozhodnout, který z konkurentů bude předmětem zkoumání.

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví. Rozpoznat, že určitý soupeř je dobrým konkurentem, vyžaduje úplnou analýzu daného konkurenta, Cíle konkurenta, jeho představy, strategie, schopnosti, to vše hraje určitou úlohu při rozhodování, zda je soupeř pro podnik dobrým, nebo špatným konkurentem.

Co dělá konkurenta „dobrým“ konkurentem?

Dobrý konkurent má řadu charakteristických vlastností například:

Je důvěryhodný a životaschopný.

Má zřetelnou slabost, kterou si sám uvědomuje.

Zná a chápe pravidla.

Má realistické představy.

Zná své náklady.

Má strategii, která zlepšuje strukturu odvětví a podobně. [5]

Složení čtyř komponentů dohromady udává profil konkurentovy reakce. Jestliže jsme uskutečnili analýzu budoucích cílů konkurenta, jeho předpokladů, současné strategie a schopností můžeme stanovit strategii konkurenčního boje.

2.1.10 Podstata ofenzivního konkurenčního boje

Je třeba rozlišovat mezi *ofenzivním* a *defenzivním* pojetím konkurenčního boje.

OFENZIVNÍ POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE

Znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

DEFENZIVNÍ POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE

Je reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. [4]

2.2 Poznávání konkurence

Pokud firma poznává konkurenci, musí se zaměřit zejména na tyto hlavní otázky:

1. Kdo jsou hlavní konkurenti?
2. Jaké jsou jejich strategie?
3. Jaké jsou jejich cíle?
4. V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
5. Jakou podobu může mít jejich pravděpodobná reakce?

2.2.1 Identifikace konkurentů

Efektivní marketing předpokládá dobrou znalost svých konkurentů. Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody, Firma může zrovna tak zlepšovat jak svou „útočnou“ strategii, tak i strategii „obrannou“.

Podle *nahraditelnosti výrobku* můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurentů.

1. Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí *podobné výrobky* stejným zákazníkům za *podobné ceny*.
2. Firma se může k otázce konkurence stavět *šířeji* a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
3. Firma může vidět záležitosti *ještě šířeji* a považovat za konkurenty všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
4. *Nejširší* způsob nahlížení je, že za konkurenta musí být považován každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Podrobněji lze rozdělit konkurenty podle *průmyslového pohledu a tržního pohledu*.

Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.

Ekonomové definují vzájemně zastupitelné výrobky jako výrobky s vysokou vzájemnou elasticitou poptávky, Jestliže cena jednoho výrobku stoupne a způsobí zvýšení poptávky po druhém výrobku, jsou tyto výrobky vzájemně zastupitelné.

Hlavní faktory determinující strukturu odvětví:

▪ Počet prodejců a stupeň diferenciacce

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda je zde jeden, dva, několik nebo mnoho prodávajících a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná.

Tyto charakteristiky jsou velmi důležité a umožňují rozdělení odvětví do pěti typů podle struktury:

Ryzí monopolie – nastává v případě, že pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Tento monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Není-li

regulován může si dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu.

Ryzí oligopolie – sestává z několika firem, které nabízejí stejný výrobek. Zde může být obtížné rozlišit výrobky jinak než cenou, pokud se nepodaří nabízet jiné služby.

Diferencovaná oligopolie - sestává z několika firem, nabízejících částečně rozdílné výrobky. Rozdíly mohou být v kvalitě, vlastnostech, nebo službách. Každý konkurent se snaží získat vedení alespoň v jednom z těchto atributů.

Monopolistická konkurence – sestává z mnoha konkurentů, z nichž každý je chopen odlišit své služby od ostatních úplně nebo částečně. Často s podnikatelé v těchto oblastech zaměřují jen na určitou tržní skupinu zákazníků.

Dokonalá konkurence – dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho subjektů, nabízejících v podstatě stejný výrobek a služby, Jelikož zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny všech výrobců budou stejné. Žádný z konkurentů nebude používat reklamu, pokud reklama není prostředkem, jak dosáhnout psychologické diference.

▪ **Bariéry vstupu a pohyblivosti**

Základní překážky vstupu jsou: *vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, územní podmíněnost, suroviny, nutnost pověsti* apod.

Některé bariéry jsou vlastní určitým odvětvím, jiné jsou uměle vytvořeny opatřeními jedné či více firem v odvětví.

▪ **Bariéry zmenšení a výstupu**

Oficiální nebo morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům či zaměstnancům, vládní opatření, nízká zůstatková hodnota zařízení díky specializaci nebo zastaralosti, nedostatek jiných příležitostí, vysoká vertikální integrace, citové bariéry atd.

- **Struktura nákladů**

Každé odvětví má svou specifickou skladbu nákladů, která ovlivňuje jeho chování. Firmy věnují velkou pozornost svým největším nákladům a snaží se je snížit.

- **Vertikální integrace**

Vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Kromě toho tyto firmy mohou uplatňovat v různých oblastech různou cenovou politiku a mít zisk tam, kde jsou nejnižší daně. Firmy, které nejsou schopny integrace, jsou nevýhodné.

- **Všeobecný dosah**

Některá odvětví mají místní význam, zatímco jiné jsou *globální*. Firmy v globálních odvětvích musí podnikat na globální bázi, aby tak získaly nejnovější technologie.

Tržní pojetí konkurence

Tržní pojetí konkurence zaměřuje pozornost firem na širší rámec potenciálních konkurentů a stimuluje vytváření dlouhodobějších strategických marketingových plánů. [3]

2.2.2 Identifikace strategií konkurentů

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii. Strategická skupina je skupina firem, uplatňujících stejnou strategii na daném trhu. Ačkoliv nejintenzivnější konkurenční boj je mezi firmami v jedné strategické skupině, existuje i rivalita mezi skupinami. Za prvé, některé strategické skupiny se mohou zaměřit na tytéž skupiny zákazníků. Za druhé, zákazníci nemusí vždy vidět velké rozdíly v nabídce. Za třetí, každá skupina může chtít rozšířit své tržní spektrum, zvláště jsou-li firmy v podstatě rovnocenné co do velikosti a síly a bariéra pohyblivosti mezi skupinami jsou nízké. [3]

Kotlerovo pojetí strategie konkurence vyplývá z vymezení tržní pozice pro konkrétní firmu, Definuje celkem čtyři možné pozice konkurenční firmy na trhu a jim odpovídající strategie, a to:

1. Vedoucí firmu na trhu – firma s největším tržním podílem
2. Tržního vyzyvatele- firma na vzestupu, která bojuje o větší tržní podíl.
3. Tržního následovatele – firma na sestupu, která je ochotna udržovat svůj tržní podíl a nepoškodit podnik.
4. Tržního troškaře – malé firmy, které obsluhují malé segmenty, které nejsou obsluhovány většími firmami. [1]

Strategie tržního vůdce

Dominantní firma má vykonávat činnosti ve třech oblastech:

1. zvětšovat celkovou poptávku na trhu – vyhledávat nové uživatele, hledat nové užití výrobku, najít větší užití svých výrobků.
2. Chránit stávající tržní podíl – nejlepší ochranou je nepřetržitá inovace. Vůdce musí udržovat vedoucí postavení ve: vývoji nových výrobků, zákaznických službách, zvyšování účinnosti distribuce, snižování nákladů.
3. Pokusit se o zvětšení svého tržního podílu (rozšiřování) – všechny firmy na trhu mohou dále zvětšovat svoji ziskovost.

Dominantní firma určuje cenovou politiku, ovlivňuje všechny pod sebou novými výrobky na trhu.

Strategie tržního vyzyvatele

Firmy, která obsadí na trhu druhé místo a další místo, mohou zaujmout jeden ze dvou postojů:

1. Útočit na vedoucí firmu a další konkurenty ve snaze zvětšit svůj tržní podíl.
2. Snažit se nepoškodit svoji pozici.

Volba specifických strategií útoku vyzyvatelů:

- Nízké ceny – může prodávat srovnatelné výrobky za nižší ceny.
- Levnější zboží – nabízí zboží průměrné nebo nízké jakosti za nižší ceny.
- Prestižní zboží – vyzyvatel může uvést na trh zboží vysoké jakosti a účtovat vyšší cenu.
- Rychlé rozšiřování – škály výrobků – zavést na trh velké množství variant nového výrobku.
- Inovace výrobku, zdokonalení služeb, inovace distribuce, snižování výrobních nákladů, intenzivní propagace.

Strategie tržních následovatelů

Strategie napodobování výrobků může být stejně zisková jako strategie inovace, protože nemusí vynaložit výdaje za vývoj nového produktu. Následovatel musí vědět, jak si udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl nových zákazníků. Je častým cílem útoku vyzyvatelů. Může přitom využít čtyři základní strategie:

- Podvodník – kopíruje výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu a jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných dealerů.
- Parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy. Prodává imitace značkových výrobků v podobném balení.
- Imitátor – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách apod.
 - Upravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je, často i zdokonaluje. Dochází často k tomu, že z upravovatele se stane vyzyvatel.

Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí trhu (tzv. výklenků).

Vlastnosti tržního koutu: velká kupní síla, rostoucí tržní potenciál, není zajímavý pro konkurenty, firma má zdroje a dovednosti pro obsluhu tržního koutu, firma je schopna bránit se útoku konkurence. [3]

2.2.3 Odhalení cílů konkurence

Poté, co jsme poznali své konkurenty a jejich strategie, si musíme položit otázku: „O co konkurent na trhu usiluje? Co stimuluje jeho chování?“

Každý konkurent chce dosáhnout maximálního čistého zisku. Ale i zde jsou rozdíly. Firma se může zaměřit na krátkodobé dosahování nadprůměrných zisků, nebo na dlouhodobé dosahování nižších, avšak pravidelných zisků. Dále některé firmy orientují své myšlení na „spokojenost“ a ne na „maximalizaci“. Stanoví si tedy cílový zisk a jsou spokojeny s jeho dosažením, i když je možné dosáhnout i vyšších zisků, např. použitím jiné strategie. Cíle konkurentů jsou určovány mnoha faktory (velikost, historie, současné řízení, ekonomika).

2.2.4 Odhad předností a slabín konkurence

Firma musí identifikovat přednosti a slabiny svých konkurentů. Prvním krokem firmy musí být sběr nejnovějších informací o podnikání svých konkurentů, obzvláště pak o:

1. prodeji
2. podílu na trhu
3. zisku
4. návratnosti investic
5. obratu peněz
6. nových investicích
7. využití kapacit

Firmy se zpravidla dozívají informace o svých konkurentech ze sekundárních informací, osobní zkušenosti a z doslechu. Mohou rozšířit

své znalosti prováděním primárního marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky.

Zde jsou další tři vlastnosti, které je možnost sledovat:

Podíl na trhu – míra prodeje na určitém trhu ve vztahu k ostatním konkurentům.

Podíl na vědomí – podíl zákazníků (v procentech). Kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku „Jmenujte prvního výrobce, který vás napadne v tomto odvětví.“

Podíl na oblibě – podíl zákazníků (v procentech), kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste nejspíš koupil.“

Firma, jejíž podíl na vědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a ziskovosti. Není tedy důležité, zda firma dosáhla vysoký či nízký zisk v daném roce, ale *zda vytrvale buduje svou pověst a oblibu mezi zákazníky.*

Další faktory, které lze u konkurence sledovat, jsou jejich finanční přednosti a slabiny. Finanční situaci konkurenta lze zjistit podle pěti klíčových ukazatelů:

1. *poměr likvidity* – ukazuje, zda je konkurent schopen snadno plnit své krátkodobé finanční závazky v době splatnosti.
2. *Struktura čistého jmění* – ukazuje zda konkurent je chopen plnit své dlouhodobé závazky vůči věřitelům.
3. *Míra ziskovosti* – ukazuje, zda konkurent dosahuje odpovídajícího zisku.
4. *Míra obratu* – ukazuje, zda konkurent efektivně využívá svých prostředků.
5. *Míra jistoty akcií* – ukazuje, zda trh s akciemi má vysokou nebo nízkou důvěru v danou firmu. [3]

Komplexní pohled na firmu se skládá z hloubkové analýzy jednotlivých funkcí. Jde především o funkci marketingovou, výrobní, finanční a řídicí, které porovnáváme s úrovní

dosahovanou konkurenty. Pro srovnání se obvykle vybírá z několika možností. Lze srovnávat s konkurentem, který je těsně před srovnávanou firmou. Výsledkem pak je jasné zhodnocení toho, na čem lze stavět, aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem. Lze srovnávat s firmou, která je vůdcem na trhu, nebo která je absolutní světovou špičkou. [6]

2.2.5 Způsoby získávání informací o konkurenci

- Získávání informací od zaměstnanců konkurence.
- Získávání informací od lidí, kteří mají obchodní styk s konkurencí.
- Získávání informací z publikovaných a veřejných zdrojů.
- Získávání informací pozorováním konkurence nebo analýzou fyzické konkurence.

Analýza konkurentů vyvolá enormní potřebu informací. Zpravodajské informace o konkurentech mohou pocházet z mnoha zdrojů: uveřejňované zprávy o výsledcích hospodaření, vystoupení konkurentových manažerů, obchodní tisk apod. [4]

2.2.6 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Konkurentovy cíle, přednosti a slabiny předurčují jeho reakci na činnost jiné firmy (např. snížení cen, rozšíření nabídky, uvedení nového výrobku na trh apod.). Navíc konkurent má určitou filozofii podnikání, určitou vnitřní kulturu a určité vnitřní přesvědčení. Je třeba znát tento konkurentův myšlenkový potenciál pro odhad, jakým způsobem bude konkurent jednat a reagovat.

Zde je několik typů konkurentů podle reakcí:

1. *Laxní konkurent*. Někteří konkurenti nereagují rychle nebo výrazně na pohyb konkurence. Může to být způsobeno tím, že pokládají své zákazníky za věrné tím, že nejsou dostatečně všímaví, nebo také tím, že nemají dostatek prostředků na reakci. Firma musí poznat příčiny konkurentovy netečnosti.

2. *Vybíravý konkurent.* Reaguje pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Může zareagovat na snížení ceny, ale nemusí odpovědět na posílení reklamy, které nepokládá za nebezpečné. Znalost klíče, podle kterého konkurent reaguje, umožní lépe připravit útok.
3. *Konkurent - tygr.* Takový konkurent reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení svého trhu. Není radno atakovat takového konkurenta, neboť ten má ve zvyku bojovat až do konce, jestliže jednou začne. Je vždy snazší zaútočit na ovečku než na tygra.
4. *Scholastický konkurent.* Takový konkurent nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy zareaguje a někdy ne – vždy podle situace. Žádným způsobem nelze jednání takového konkurenta předvídat.

2.2.7 Výběr konkurentů pro útok

Manažer, který má dobré informace o konkurenci, může snadněji formulovat konkurenční strategii. Má totiž lepší přehled o tom, koho lze efektivně atakovat. Manažer musí rozhodnout, koho atakovat a koho ne. Manažer může při rozhodování použít analýzu hodnot zákazníka, která odhalí přednosti a slabiny firmy ve srovnání s jejími konkurenty.

Firma může zaměřit svůj útok na některou skupinu konkurentů z následujícího rozdělení:

SILNÍ KONKURENTI VERSUS SLABÍ

Většina firem se zaměřuje na své slabší konkurenty. To vyžaduje méně zdrojů a času na jednotku získaného tržního podílu. Firma však získá pouze nepatrné rozšíření možností. Firma by měla soutěžit také se silnými konkurenty, neboť soutěžení je cesta k vlastnímu zdokonalování. Kromě toho i silné firmy mají svá slabá místa a útočící firma tak může prokázat své kvality.

BLÍZCÍ KONKURENTI VERSUS VZDÁLENÍ KONKURENTI

Většina firem soutěží s těmi konkurenty, kteří se jim nejvíce podobají. Zároveň však není radno „likvidovat“ své blízké konkurenty, neboť takové vítězství se může často nepříjemně obrátit proti vítězi.

„DOBŘÍ“ VERSUS „ŠPATNÍ“ KONKURENTI

Je prozíravé podporovat dobré konkurenty a atakovat špatné.

Dobří konkurenti se vyznačují tím, že hrají fair-play, dodržují pravidla průmyslu, jejich ceny jsou v rozumném poměru k nákladům, preferují zdravá odvětví, omezují se na určitou část průmyslu, motivují ostatní pro dosažení nízkých nákladů a diferenciaci, akceptují obecnou úroveň svého podílu na trhu a zisku.

Špatní konkurenti nehrají fair-play, nedodržují zásady průmyslu, pokoušejí se seskupit akcie, a ne je poctivě získat, podnikají se značným rizikem, investují do nadměrné kapacity a stručně řečeno – neustále porušují konkurenční rovnováhu.[3]

2.2.8 Bilance orientace na zákazníka a orientace na konkurenci

Firma se může natolik zaměřit na sledování své konkurence, že téměř ztrácí přehled o chování zákazníků.

Firma *orientovaná na konkurenci* je firmou, jejíž chování je zásadně ovlivňováno chováním konkurence. Taková firma stráví hodně času sledováním konkurence a jedná na bázi „trh-trh“. Takové chování není založeno na pozorování chování zákazníků, ale výhradně konkurence, což vede k absenci vlastních cílů a závislosti na akcích konkurence.

Na druhé straně firma *orientovaná na zákazníka* bude své strategie formulovat čistě na základě pozorování zákazníků. Firma zaměřená na zákazníka má lepší postavení z hlediska identifikace nových příležitostí a založení strategií s dlouhodobou platností. Prostřednictvím sledování zákazníků a rozvoje jejich potřeb může firma rozhodnout, které skupiny zákazníků a které potřeby je třeba uspokojit. [9]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA KOMERČNÍ BANKY

Komerční banka (KB) patří k nejvýznamnějším bankovním institucím v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale (SG) a poskytuje komplexní služby drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Další společnosti finanční skupiny Komerční banky nabízejí specializované služby, mezi které patří penzijní pojištění, stavební spoření, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění.

Služby samotné Komerční banky využívalo v roce 2007 téměř 1,58 milionu zákazníků prostřednictvím telefonního, internetového a mobilního bankovníctví a také 386 poboček a 661 bankomatů po celé České republice. V rámci pobočkové sítě banka vybudovala 35 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky.

Skupina Komerční banky

Finanční skupina KB byla k 31. prosinci 2007 tvořena devíti dceřinými společnostmi, z toho v osmi společnostech držela KB nadpoloviční podíl a v Komerční pojišťovně, a. s., 49% podíl. Průměrný počet zaměstnanců skupiny KB v roce 2007 činil 8 534.

Skupina Sociétés Générale

Komerční banka je součástí skupiny Sociétés Générale od října 2001. Aktivity skupiny Sociétés Générale jsou organizovány do 5 divizí: Francouzská síť, Mezinárodní retailové bankovníctví, Finanční služby, Globální investiční management a Podnikové a investiční bankovníctví.

Komerční banka je důležitou součástí úseku mezinárodního retailového bankovníctví skupiny Sociétés Générale. V této oblasti služeb obsluhuje skupina Sociétés Générale po celém světě 8,8 milionu individuálních zákazníků.

Identifikační údaje společnosti zapsané v obchodním rejstříku k 31. prosinci 2007

Den zápisu:	5. Března 1992
Obchodní firma :	Komerční banka, a.s.
Sídlo:	Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07
Identifikační číslo:	45 31 70 54
Právní forma:	akciová společnost

Akcie: 38 009 852 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 500 Kč, v zaknihované podobě

Základní kapitál: 19 004 926 000 Kč, splaceno 100%

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

- Přijímání vkladů od veřejnosti.
- Poskytování úvěrů.
- Investování do cenných papírů na vlastní účet.
- Finanční pronájem (finanční leasing).
- Platební styk a zúčtování.
- Vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků.
- Poskytování záruk.
- Otevírání akreditivů.
- Obstarávání inkasa.
- Poskytování investičních služeb zahrnující: hlavní investiční službu přijímání a předávání pokynů týkajících se investičních instrumentů na účet zákazníka, a to ve vztahu k investičním instrumentům aj.
- Obchodování na vlastní účet nebo účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem.
- Finanční makléřství.
- Směnárenská činnost.
- Vykonává funkce depozitáře.
- Poskytování bankovních informací.
- Pronájem bezpečnostních schránek.
- Vydávání hypotečních zástavních listů.

SOUČASNOST

Počet klientů:	1 619 000
Počet poboček:	391
Specializované business centra:	35
Centra pro velké podniky:	4
Počet bankomatů:	666

3.1 SWOT analýza

Silné stránky

- Široká nabídka produktů a služeb,
- kvalita poskytovaných služeb,
- dobré jméno společnosti,
- široká segmentace,
- rozsáhlá klientela,
- kvalifikovanost pracovníků,
- dobrá organizace řízení,
- vysoká úroveň propagace,
- vysoký počet poboček a jejich dostupnost,
- dobrá spolupráce s dceřinými společnostmi a partnery,
- odměnění KB několika oceněními,
- vysoký podíl firmy na trhu,
- finanční vyrovnanost a rentabilita,
- vedoucí pozice na trhu v segmentu velkých podniků,
- garantovaná úroveň služeb,
- přehledné zpracování webových stránek společnosti.

Slabé stránky

- slabší jazyková vybavenost personálu,
- umístění bankomatů,
- přísné podmínky pro získání úvěru či půjčky,
- jednotvárnost nabídky některých produktů.

Příležitosti

- získávání zákazníků v segmentu drobných klientů a mladých lidí,
- další rozvoj sítě poboček,
- zvětšení počtu bankomatů,
- reorganizace distribuční sítě,
- posílení loajality a spokojenosti stávajících klientů,
- rozvoj služeb poskytovaných prostřednictvím telefonního, mobilního, internetového a počítačového bankovníctví.

Ohrožení

- inflace, vysoký kurz měny,
- konkurence,
- dodavatelé – klienti,
- státní regulace.

3.1.1 Rozbor silných stránek

Široká nabídka produktů a služeb

Komerční banka nabízí celou škálu produktů a služeb, jak pro FOO (fyzická osoba občan), FOP (fyzická osoba podnikatel), tak pro PO (právnícká osoba). Jedná se o sjednání osobních účtů, podnikatelských účtů, poskytování úvěrů a půjček, poskytuje internetové bankovníctví, mobilní bankovníctví, telefonní bankovníctví, investiční poradenství apod.

Na webových stránkách zveřejňuje aktuální kurzovní lístek, aktuální dění na burze cenných papírů aj.

Segmentace

Komerční banka se zaměřuje v poskytování služeb na široké spektrum klientů, od dětí až po starší občany, od fyzických osob až po právnické osoby.

V rámci bankou podporovaného segmentu podniky dělí klienty na základě jejich kreditních obrátů do následujících subsegmentů:

Velké podniky - obrat nad 300 mil. Kč

Střední podniky - obrat od 60 mil. Kč do 300 mil. Kč

Malé podniky - obrat od 25 mil. Kč do 60 mil. Kč

Rozsáhlá klientela

Komerční banky v roce 2008 dosáhla počtu 1 619 000 klientů.

Kvalifikovanost pracovníků

Konkurenceschopnosti portfolia produktů je dosaženo díky výbornému know-how a zkušenostem zaměstnanců skupiny. Komerční banka zaměstnává kvalifikovaná pracovníky s ochotou ke zdokonalování se.

Propagace a marketingová komunikace

Společnost prezentuje informace o svých produktech a službách na svých webových stránkách, prostřednictvím tisku, televize aj.

Pobočky a jejich dostupnost

Klienti mohou využívat v rámci celé ČR celkem 391 poboček. Pobočky jsou většinou v centru měst a tím jsou velmi dobře dostupné pro klienty.

Spolupráce s dceřinými společnostmi

Dceřiné společnosti KB jsou dodavatelé celé řady specializovaných produktů, které jsou součástí obchodní nabídky KB. Produktoví manažeři dceřiných společností KB odpovídají za správu a rozvoj konkurenceschopnosti těchto produktů.

Konečnou odpovědnost za obchodní nabídku určenou pro jednotlivé segmenty trhu mají segmentoví manažeři z úseku Marketing . Úsek Marketing schvaluje jak nově zaváděné produkty, tak i úpravy produktů v souladu s rozhodnutími Výboru pro prodej a marketing. Úsek Marketing schvaluje i veškerou externí komunikaci dceřiných společností týkající se předmětných produktů.

Odměnění služeb KB

Úsilí o neustálé zlepšování služeb bylo v roce 2007 odměněno několika oceněními, mezi které patřilo získání titulu v prestižní soutěži MasterCard "Banka roku 2007", "Firemní banka roku 2007" pro Komerční banku a dále pak titulu "Stavební spořitelna roku 2007" pro Modrou pyramidu stavební spořitelnu.

Garantovaná úroveň služeb

Garantovaná úroveň služeb je závazek KB k dodržování kvality svých služeb a produktů za účelem zajištění maximální spokojenosti svých klientů.

Garantování úrovně služeb má tyto úkoly:

Posílit loajalitu a spokojenost stávajících klientů.

Oslovit potenciální klienty.

Jasně deklarovat závazky, nejen příslib do budoucna.

Garantovaná úroveň služeb byla během roku 2007 aktualizována s cílem reflektovat změny na bankovním trhu a zůstat klientsky atraktivní.

Hlavní změny pro rok 2008 jsou následující: pět hodnot namísto čtyř

BEZPEČNOST, SPOLEHLIVOST, RYCHLOST, DŮVĚRYHODNOST,
INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP.

3.1.2 Rozbor slabých stránek

Slabší jazyková vybavenost pracovníků

Komerční banka pracuje na mezinárodní úrovni, poskytuje klientům informace jak v českém, tak anglickém jazyce prostřednictvím webových stránek či telefonické expresní linky aj., ale u bankovních poradců na pobočkách KB se mnohdy vyskytuje jazyková bariéra.

Umístění bankomatů

Klienti mohou využívat v rámci ČR 666 bankomatů, které jsou většinou umístěny v centru městech či obchodních centrech. Pro mnoho klientů žijících ve vesnicích či okrajích měst jsou nedostupné.

Přísné podmínky pro poskytování úvěrů a půjček

Před rizikem nesplacení úvěrů či půjček si banka vybírá klienty, kteří jsou a budou schopni dostát svých závazků vůči bance. To je samozřejmé, ale pro poskytnutí studentských úvěrů a půjček má stanoveny velmi přísné podmínky. Studentský úvěr mohou dostat pouze ti studenti, jejichž rodiče jsou velmi solventní, čímž se nabízí otázka „k čemu takový student potřebuje studentský úvěr?“

3.1.3 Rozbor příležitostí

Další rozvoj sítě poboček a zvětšení počtu bankomatů

Již bylo zmíněno, kde jsou většinou pobočky a bankomaty umístěny. Velkou příležitostí pro banku je rozšíření poboček do dalších měst a umístění bankomatů, pro lepší dostupnost všem klientům, nejen žijícím v blízkosti centra města.

Reorganizace distribuční sítě

Stanovuje podklad pro udržení pozice na trhu, proto je nutné ji v časovém vývoji reorganizovat.

Posílení loajality a spokojenosti stávajících klientů

S cílem aktivně uspokojovat potřeby klientů se Komerční banka snaží nabízet širokou škálu sofistikovaných produktů vyvinutých přímo bankou nebo společnostmi ze skupiny KB/SG a externími partnery.

3.1.4 Rozbor ohrožení pro společnost

Inflace, vysoký kurz měny

Jsou velkým ohrožením pro banku, jelikož ovlivňují investiční a kapitálový trh a ohrožují finanční stabilitu banky. Proto je nutné stanovit obezřetné postupy úvěrování a řízení rizik.

Konkurence

Dochází k velkému rozvoji činností konkurence, Jde o „válku“ mezi různými bankami, která hýbe trhem a nutí banky urychlit a rozvíjet schopnost změny i pružnost, pokud jde o poskytování samotných produktů či o strukturu a organizaci. Banky musejí být více ve střehu a lépe připraveny na konkurenty z jiných zemí.

Dodavatelé – klienti

V bankovníctví jsou klienti zároveň dodavatelé.

Klienti jsou mnohem náročnější a poučenější o bankovníctví a v důsledku toho mají větší moc při vyjednávání a jsou méně loajální.

3.2 Konkurence

Trh je dynamický celek, který se neustále mění a firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami. Stejně je i jejich rozhodování determinováno činností konkurence. Možnost a síla vlivu je dána zdroji a možnostmi firmy. Podniky se snaží úspěšně prodat své výrobky na trhu. A aby toho dosáhli, musí zákazníkovi nabídnout výrobek, který chce a který je v něčem odlišný od ostatních.

V této praktické části nejprve rozeberu Porterův pětifaktorový model konkurence, tj. pět konkurenčních sil působících na Komerční banku, poté provedu analýzu největšího konkurenta Komerční banky a v poslední části identifikuji a provedu analýzu konkurenčního prostředí Komerční banky v rámci jednoho produktu.

3.2.1 Porterův model

OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM

HISTORIE

V devadesátých letech vstoupilo na trh několik velmi význačných bank, které se doposud snaží udržet svou pozici na trhu. Komerční banka vstoupila na trh v roce 1992 společně s Českou spořitelnou, v roce 1993 vstoupila na trh Raiffeisenbank, GE Money Bank v roce 1998. ČSOB byla založena státem v roce 1964 a v červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank.

Bankovníctví se neustále rozvíjelo, ekonomické podmínky byly rostoucí a otevřenější, větší politická stabilita, liberálnější legislativa a menší regulace bankovníctví.

Trh byl v různých segmentech soukromé a podnikatelské spotřeby více pokryt, ale stále ještě daleko od mezí využití a úrovně požadavků obyvatel. Na trhu bylo dosahováno vysokých zisků a překážky vstupu na trh byly poměrně malé.

Banky poskytovaly podobné služby za podobné ceny. Rozvinula se masová propagace a reklamní tlak na klienty a začal konkurenční boj.

SOUČASNOST

V současné době je dle mého názoru bankovní sektor nasycen a je obtížné vstoupit do daného oboru a vybudovat si větší tržní podíl, kde by bylo dosahováno nadprůměrných zisků.

Překážky vstupu :

Úspory z rozsahu. Stávající banky na trhu nabízí širokou škálu výrobků a služeb za přijatelné ceny. V dnešní době je zcela běžné, že téměř každý člověk má účet u nějaké banky a téměř každý podnik vyplácí mzdu pracovníkům bezhotovostně, zasíláním na pracovníkův účet. Veřejnost má obrovský vliv na bankovníctví, a to takový, že i vládní orgány ztratily svou váhu, pokud jde o přímý vliv.

Firmy, které hodlají vstoupit na trh by museli vstoupit na trh s velkým rozsahem činnosti a riskovali by silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění.

Diferenciace produktu. Stávající firmy na trhu již mají vybudovanou strategii, jak si udržet své klienty a jak oslovit potenciální klienty, mají již své zavedené značky, jsou v povědomí široké veřejnosti, mají již své věrné zákazníky.

Diferenciace nutí nově vstupující firmy k velkým investicím do vytváření popularity značky, dále k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.

Kapitálová náročnost. Nutí nově vstupující firmy k velkým investicím do výzkumu a vývoje, počáteční reklamy apod. Kapitál může být nezbytně nutný, např. na získání důvěry zákazníka, na krytí počátečních ztrát aj.

Přechodové náklady. Jedná se o náklady, které musí kupující vynaložit, aby přešel k jinému dodavateli. Nově vstupující firmy musí nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele.

Přístup k distribučním kanálům. Stávající firmy na trhu udržují sice s distribučními kanály, ale to by pro nově vstupující firmy neměl být až tak velký problém. Je, ale třeba vynaložit velké investice, aby firma předčila, či se vyrovnala distribuční síti stávajících firem.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Stávající firmy na trhu již mají zkušenosti v poskytování služeb, nabízení a tvorby produktu apod., proto snižují náklady, neboť jejich pracovníci zdokonalují své metody, mění se design produktu aj.

Pro nově vstupující firmu je velmi obtížné snížit náklady na takovou úroveň jako má stávající konkurence, jelikož firma nemá dostatek zkušeností.

INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY

Stávající konkurence v bankovním sektoru je velmi silná. Na trhu působí celá řada malých i velkých bank. Je zde několik velkých bank, které působí na mezinárodním trhu a ovládají český trh, jsou to již dříve zmíněné banky, které vstoupily na trh v devadesátých letech (KB, ČS, ČSOB ...).

Banky mezi sebou soupeří, aby získaly co nejvýhodnější postavení na trhu. Banky pocítují vzájemný tlak, a proto dochází k cenové konkurenci, zdokonalování produktů a služeb, zdokonalování distribučních cest aj.

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence jsou velmi nejisté a do jisté míry ovlivňují ziskovost celého odvětví. Jakmile jeden konkurent sníží cenu produktů či služeb, nebo pouze jednoho z klíčových produktů pro banku, konkurenti okamžitě snadno a rychle vyrovnají a tím se sníží příjmy všech firem.

Banky neustále zdokonalují své služby a poskytují téměř totožné produkty, pouze s malými odlišnostmi, proto je nutné zaujmout takovou strategii, která maximálně vyzvedne výhodu produktu či služby před konkurencí. Jednou ze strategií může být reklamní kampaň, která dokáže zaujmout a oslovit širokou veřejnost.

Banky, jako KB (Komerční banka), ČS (Česká spořitelna), ČSOB (Československá obchodní banka), GE Money Bank, Raiffeisenbank, hojně využívají médií, zejména televizního vysílání k upoutání potenciálních zákazníků. Je to jedna z neúčinnějších metod, jak upoutat zákazníka, jelikož reklama, i když ji plně nevnímáme, ovlivňuje nás všechny.

Banky již nenabízí základní služby, jako např. založení účtu nebo spravování peněz klientů, ale celou škálu produktů a balíčků služeb. Klienti již nemusí ve všech případech navštěvovat pobočky osobně, ale mohou ovládat své účty přes telefon či internet z pohodlí domova.

TLAK ZE STRANY NÁHRADNÍCH VÝROBKŮ – SUBSTITUTŮ

Obchodní řetězec Tesco v příštím roce spustí v ČR své britské metody. Pro nakupování vybaví zákazníky vlastní **kreditní kartou**. V Británii má řetězec již několik let svoji banku a zákazníkům nabízí například pojištění či půjčky. V Česku začne s kreditními kartami.

Na rozdíl od v Česku běžných debetních karet, pomocí kterých platí držitel karty penězi ze svého účtu, kreditní karta se řadí mezi úvěrové produkty.

Klient na kartu dostane „kredit“ (= úvěr), který využívá a později splácí, Pokud stihne úvěr splatit do lhůty stanovené vydavatelem karty, neplatí žádné úroky.

VYJEDNÁVACÍ VLIV ODBĚRATELŮ, VYJEDNÁVACÍ VLIV DODAVATELŮ

V bankovníctví jsou klienti zároveň dodavatelé suroviny – **peněz**. Banky v zásadě kupují a prodávají peníze.

Klienti – ODBĚRATELÉ

Odběratelé tlačí ceny produktů a služeb na co nejnižší úroveň, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb.

Odběratelé v bankovním odvětví mohou snadno najít náhradní dodavatele a tím staví konkurenty proti sobě.

Proto je nutné nabízet produkty a služby šité na míru klienta, aby se z běžného klienta stal velkoodběratelem, který tvoří významnou sílu. Připadá-li značná část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jim uzavřeného prodeje.

Je-li odběratel plně informován o produktu či službě, o poptávce či skutečných tržních cenách, obvykle to posiluje jeho vyjednávací pozici na rozdíl od situace, kdy má informace nedostatečné. S plnou informovaností má lepší šance dosáhnout optimální ceny nabízené jiným.

Klienti – DODAVATELÉ

Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele.

Klienti taktéž staví konkurenty proti sobě, například v souvislosti v poskytování spořicíh účtů. Čím více klient vloží na svůj spořicí účet peněz, tím více jich banka může dát do oběhu a dále je zúročovat. Proto si klienti maximálně vybírají kam vloží své peníze, aby dosáhli co největšího zisku.

Zhodnocení Porterova modelu

Komerční banka není nijak zvlášť ohrožena ze strany nově vstupujících firem.

Překážky vstupu pro nově vstupující firmy jsou velmi vysoké.

Úspory z rozsahu, diferenciacie, kapitálová náročnost, přechodné náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, to vše nutí nově vstupující firmy k velmi vysokým investicím.

Stávající banky na trhu představují velké riziko a ohrožení pro nově vstupující firmy.

Největším ohrožením pro Komerční banku je konkurence v odvětví.

V odvětví působí několik velmi silných konkurentů, kteří poskytují podobné služby a usilují o co největší tržní podíl.

Za nejsilnější konkurenty Komerční banky považují ČS, ČSOB, GE Money Bank, Raiffeisenbank.

Proto je nutné neustále konkurenci sledovat, identifikovat největšího konkurenta, stanovit cíle a strategie v boji s konkurencí.

Vnitřní boj je skutečně silný, a proto každá z bank vyvíjí nové úsilí na zdokonalení služeb, distribučních kanálů, především rozšiřování a zdokonalování reklamních kampaní. Zákazník je velmi ovlivněn reklamou a velmi citlivý na cenu, proto sebemenší pochybení na straně banky způsobí odchod klienta ke konkurenci.

Hypermarkety pomalu začínají konkurovat bankám. Jestliže se kreditní karty vydávané hypermarkety v Česku uchytí, banky by mohly být velmi ohroženy.

V tuzemsku klasické kreditní karty nabízené bankami se staly poměrně běžnou a známou věcí.

Tesco však může zákazníky nalákat na věrnostní programy, které jsou u podobných druhů karet obvyklé. Za každý nákup se zákazníkům vrací zpět na kartu určité procento, případně mají výhodné slevy na některé typy zboží.

Nejen Tesco může banky ohrozit svými kreditními kartami, o stejné služby se snaží a budou se snažit mobilní operátoři.

Komerční banku, také ovlivňuje vyjednávací vliv klientů, jak v pozici odběratele, tak dodavatele.

Jak již bylo zmíněno odběratelé tlačí ceny dolů a usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb.

Komerční banka neustále zdokonaluje a rozšiřuje své produkty a služby, vyvíjí stále nové strategie pro udržení zákazníka.

Klienti odběratelé a dodavatelé ovlivňují činnost a pozici Komerční banky na trhu, ale k tak velkému ohrožení nedochází. Důkazem může být 1 619 000 klientů, které banka v roce 2008 zaznamenala.

3.2.2 Strategie Komerční banky

Komerční banka spolu se svými dceřinými společnostmi tvoří přední finanční skupinu, jež je plně integrovaná do českého ekonomického prostředí. KB je univerzální bankou založenou na vícekanálovém obchodním modelu, jejímž cílem je rozvíjet dlouhodobé a výhodné vztahy se svými klienty a poskytovat komplexní nabídku finančních produktů a služeb.

Strategie skupiny v oblasti retailového trhu je zaměřena na další rozvíjení obchodních aktivit a využití výrazného potenciálu růstu tohoto trhu. Cílem Komerční banky je nadále zvyšovat počet klientů ve všech dílčích segmentech trhu občanů, a to prostřednictvím organického růstu, limitovaného otevírání nových prodejních míst a na základě nedávné akvizice Modré pyramidy stavební spořitelny. Zvláštní nabídka bude věnována studentům a mladým lidem. Na tomto stále ne zcela nasyceném trhu KB plánuje dále rozvíjet své úvěrové aktivity a křížový prodej.

Cílem Komerční banky je nadále upevňovat svou vedoucí pozici na trhu malých a středních podniků a zároveň si udržet jedinečné postavení v oblasti služeb pro velké společnosti v České republice. Rozšiřování úvěrového portfolia a růst křížového prodeje moderních produktů patří k hlavním cílům i v segmentu podniků.

Za účelem dosažení těchto strategických cílů bude Komerční banka klást důraz na následující oblasti:

- neustálé zdokonalování produktů a služeb s cílem následovat nebo předvídat potřeby klientů,

- plnění a další rozvoj závazků kvality vůči klientům včetně zvyšování transparentnosti vztahů s klienty,
- rozšiřování individualizovaného přístupu ke klientům a důraz na rozvoj produktů a služeb šitých na míru klientům na základě vztahů rozvíjených specializovanými bankovními poradci v rámci sítě retailových poboček, obchodních center a divizí klientů ze segmentu největších podniků,
- rozvoj aktivit investičního bankovníctví a prodeje firemním klientům,
- obezřetné rozpoznávání a řízení všech druhů rizik,
- poskytnutí snadného přístupu k bance pro své klienty prostřednictvím celé řady klasických kanálů i kanálů přímého bankovníctví,
- další zlepšení efektivity prodeje propojením všech distribučních kanálů a využíváním alternativních kanálů – sítě agentů, internetu, telefonních center.

3.2.3 Analýza největšího konkurenta Komerční banky

Za největšího konkurenta Komerční banky považují Českou spořitelnu. Česká spořitelna společně s Komerční bankou vstoupila na český trh v roce 1992.

ČESKÁ SPOŘITELNA

Dlouholetá tradice

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Téměř pět a půl milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Silné partnerství

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem **silné střeoevropské Erste Group s více než 16 miliony klientů**. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která

se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3 mil. platebních karet, disponuje sítí zhruba 640 poboček a provozuje více než 1100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna již počtvrté obhájila v soutěži MasterCard Banka roku 2007 titul Nejdůvěryhodnější banka roku a získala také první místo za Osobní půjčku v kategorii Produkt roku.

Česká spořitelna udržuje a rozvíjí mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informuje o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.

Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma : Česká spořitelna, a.s.

Sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

Identifikační číslo: 45 24 482

Právní forma:	akciová společnost
Aktiva celkem:	814,13 mld. Kč
Počet klientů:	5 294 470
Počet poboček:	643
Počet bankomatů:	1 124

KOMPONENTY ANALÝZY ČESKÉ SPOŘITELNY

BUDOUCÍ CÍLE

Základním strategickým cílem je stát se bankou první volby pro všechny skupiny jejich klientů a odvodních partnerů i pro její zaměstnance. K dosažení toho cíle banka zahájila program Banka první volby, který si klade za cíl vytvořit z České spořitelny nejdynamičtější a nejrespektovanější banku v České republice.

Aby toho banka dosáhla, soustřeďuje se na tyto oblasti:

Spokojenost klientů, rozvoj zaměstnanců a zlepšování procesů.

Znamená to:

- Poskytovat produkty a služby prvotřídní kvality, které napomáhají klientům při naplňování jejich konkrétních přání a potřeb,
- Upevňovat důvěru klientů a posilovat jejich loajalitu,
- Poskytovat větší počet produktů a služeb jedné domácnosti,
- Nabízet ucelenou škálu produktů a kanálů drobným klientům přesně zacílených na potřeby specifických klientských segmentů,
- Posilovat konkurenční výhody v oblasti bydlení, správy finančních prostředků a prodeje služeb,
- Nabízet komplexní obsluhu velkým, středním i malým podnikům, veřejným subjektům i neziskovým organizacím,
- Zvyšovat efektivnost a dostupnost informačních technologií, budovat platformy pro podporu klientů i vlastních zaměstnanců,

- Rozšiřovat povědomí klientů o všech možnostech služeb a produktů, které jim nabízíme a kde jim můžeme být užiteční,
- Být zodpovědnou součástí společnosti, v níž Česká spořitelna působí.

Drobné bankovníctví

Prioritou drobného bankovníctví tak bude zejména další růst hypotečních úvěrů, přičemž marketingová podpora se zaměří také na růst spotřebitelských úvěrů poskytovaných fyzickým osobám.

Česká spořitelna letos rozšíří svou pobočkovou síť celkem o 16 nových poboček.

SOUČASNÁ STRATEGIE

Česká spořitelna v jejich pobočkách a komerčních centrech umožňuje klientům využít nejen obvyklé bankovní služby, ale také uzavřít stavební spoření, penzijní připojištění, životní pojištění, leasing či smlouvu o kolektivním investování do podílových fondů aj.

Česká spořitelna věří, že neexistuje **průměrný klient**.

Každý je jedinečnou osobností s individuálními přáními a potřebami. Každému klientovi se snaží poradit při čerpání úvěru tak, aby splátkový kalendář i čerpaná částka odpovídaly maximálně jeho potřebám i možnostem.

Zájemců o investování připraví detailní investiční profil podle jejich možností a potřeb aj.

Přestože je Česká spořitelna primárně bankou pro drobnou klientelu, nedílnou součástí jejich programů je také podpora malých středních podniků v jejich rozvoji.

Česká spořitelna se snaží maximálně uspokojit potřeby svých klientů, využívá strategii individuálního přístupu k jednotlivým klientům a snaží se vytvořit produkt přímo šitý na míru klienta.

Dostupnost svých poboček považuje za klíčovou. I v budoucnu ji bude banka dále ještě více vylepšovat. Česká spořitelna průběžně sleduje, ve kterých lokalitách pobočky chybějí, a zároveň monitorujeme návštěvnost stávajících poboček. A právě podle aktuálních potřeb daného místa otevírací dobu i počet a umístění poboček upravuje. „To znamená, že otevírá

nové pobočky, ty stávající přemísťuje do vhodnějších prostor, ruší polední pauzy nebo rozšiřujeme otevírací dobu v ranních či odpoledních hodinách.

Individuální přístup ke klientům je nejsilnější stránkou České spořitelny a zároveň strategií, která banku staví nad její konkurenty.

PŘEDPOKLADY

Česká spořitelna věří v obecné pravdy, že každý zákazník musí být plně informován. Banka je emotivně spojena s určitými produkty, jako je přístup designu, snaha po kvalitě, prodejní přístup, distribuční uspořádání atd. Banka uznává organizační hodnoty či zásady, které ještě zůstávají v platnosti od založení společnosti, a to, že neexistuje průměrný klient.

Makroekonomické předpoklady

Výsledky hospodaření České spořitelny budou ovlivněny realizací opatření přijatých v České republice ke stabilizaci veřejných rozpočtů. Převážná část drobných klientů bude reformou ovlivněna negativně, což se může projevit při realizaci strategie především drobného bankovníctví. Na druhé straně lze předpokládat určitou kompenzaci těchto negativních dopadů, např. v souvislosti s poklesem sazby daně z příjmů právnických i osob, předpokládaným pokračujícím nárůstem úrokových sazeb apod.

Obchodní záměry České spořitelny vycházejí z těchto makroekonomických předpokladů:

- Mírné zpomalení tempa ekonomického růstu v České republice,
- rostoucí míra inflace,
- klesající míra nezaměstnanosti,
- nárůst úrokových sazeb,
- další posilování kurzu CZK/EUR.

SCHOPNOSTI

Na domácím trhu je Česká spořitelna vnímána jako moderní, ale důvěryhodná banka, která poskytuje škálu služeb pro všechny skupiny klientů.

Těžiště činnosti leží tradičně v oblasti služeb drobného bankovníctví, nicméně mezi další klíčové klienty řadí i malé, střední a velké firmy.

Významnou pozici má také jako tradiční finanční partner českých měst a obcí a jako poskytovatel služeb v oblasti finančních trhů.

Během posledních let si Česká spořitelna vydobyla vedoucí pozici na trhu v moderních bankovních disciplínách, jako je oblast platebních karet, internetového bankovníctví, hypotečních a spotřebitelských úvěrů dalších služeb.

Česká spořitelna, banka s největším počtem klientů v zemi, ve třetím čtvrtletí roku 2008 zvýšila konsolidovaný čistý zisk meziročně o více než 73 procent na 14,08 miliardy korun. Bez vlivu prodeje Pojišťovny ČS vzrostl čistý zisk o 21 procent.

Výsledky jsou podle mezinárodních účetních standardů a nejsou auditované. Loni měla ve třetím čtvrtletí finanční skupina ČS konsolidovaný čistý zisk 8,12 miliardy.

"I přes stávající překotný vývoj na finančních trzích dosahuje vynikajících a udržitelných obchodních výsledků.

Stabilní výnosy a růst má banka díky vyvážené a obezřetné obchodní politice, která důsledně zohledňuje zákonitosti trhu a zájmy všech klíčových skupin - klientů, akcionářů, zaměstnanců a společnosti, v níž působí.

OFENZIVNÍ POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE

Česká spořitelna využívá ofenzivní pojetí konkurenčního boje.

Vnucuje vlastní způsob boje konkurentovi, tím pádem má soupeř „větší šanci“ dělat chyby, popřípadě realizovat nedomyšlené akce tehdy, je-li donucen reagovat na aktivitu banky.

Česká spořitelna neustále ohrožuje své konkurenty, snaží se neustále ztěžovat situaci.

Dále se snaží působit na psychickou i morální stránku konkurentů, odvádí pozornost, snaží se vyprovokovat k takovému jednání, které je pro ni výhodné.

Pro konkurenční boj volí strategii prvenství v celkových nákladech a snaží se o diferenciaci svým individuálním přístupem ke klientům.

4 POZNÁVÁNÍ KONKURENCE V RÁMCI JEDNOHO PRODUKTU

V této praktické části rozeberu největší konkurenty Komerční banky v rámci jednoho produktu, a to *studentské účty*, které jednotlivé banky nabízí.

Nejprve představím produkt Komerční banky, poté ostatních konkurentů, identifikuji silné a slabé stránky produktu, reakce apod.

V rámci jednoho produktu studentské účty považuji za největší konkurenty Komerční banky: Českou spořitelnu, GE Money Bank, Raiffeisenbank, Československou obchodní banku.

Konkurence v odvětví vystupuje na bázi *diferencovaný oligopol* či *ryzí oligopol*, banky nabízí tentýž produkt či službu, i částečně rozdílné produkty či služby.

KOMERČNÍ BANKA – představení produktu

Konto G2

Konto G2 je určeno:

Mladým lidem od 15 do 19 let včetně a studentům od 20 do 30 let - pokud jsou studenty řádného studia.

Charakteristika konta G2:

Dynamický, moderní, flexibilní to jsou vlastnosti mladých lidí a také konta G2. Každý je ale jiný a každému vyhovuje něco jiného, proto Komerční banky nabízí G2 ve dvou variantách a student si jednoduše vyberete tu, která mu vyhovuje nejlépe.

Založení si základní verze G2, je zcela ZDARMA.

Pro ty, kteří mají svůj styl a rádi cestují má Komerční banka připravenou nadstandardní verzi G2 za 20 Kč měsíčně.

V základním balíčku ZDARMA získáte:

- běžný účet v Kč s možností jít do minusu až do výše 20 000 Kč
- mezinárodní elektronickou platební kartu Maestro

- 1 výběr z bankomatů KB touto kartou měsíčně zdarma
- všechny příchozí transakce v Kč zdarma
- telefonní bankovníctví
- pohodlný přístup k účtu prostřednictvím internetu
- mobilní bankovníctví Mobilní banka
- běžné transakce v Kč zadané prostřednictvím služby Mobilní banka zdarma
- možnost čerpat studentský úvěr
- zasílání e-mailu o zůstatcích na účtu
- zasílání výpisů s měsíční četností elektronicky a/nebo poštou
- možnost získat roční bonus 333 Kč pro aktivní uživatele konta
- slevy u obchodních partnerů
- při založení konta bonus 200 Kč za platnou ISIC kartu

V nadstandardním balíčku získáte

- Všechny produkty a služby základního balíčku
- embosovanou mezinárodní kartu MasterCard s jedinečným průhledným designem
- cestovním pojištěním v rámci karty zdarma
- všemi výběry z bankomatů KB touto kartou také zdarma
- plnohodnotné internetové bankovníctví Mojebanka
- běžné transakce v Kč zadané prostřednictvím služby Mojebanka zdarma
- virtuální platební kartu e-Card pro bezpečné platby na internetu
- EUR účet s mezinárodní kartou Maestro
- Bonus 333 Kč každý rok na účet
- Nákupy a cestování se slevou
- Jako klientovi KB Vám vzdělávací agentura Tutor nabízí slevy.

Silné a slabé stránky produktu

Silné stránky

- Telefonní bankovníctví
- Pohodlný přístup k účtu prostřednictvím internetu
- Možnost čerpat studentský úvěr
- Roční bonus 333 Kč
- Bonus 200 Kč za platnou ISIC kartu,
- Nákupy a cestování se slevou
- Založení G2 konta bez nutnosti předkládat potvrzení o studiu.

Slabé stránky

- Nízký konktokorent,
- přísné podmínky pro získání úvěru,
- zpoplatněné výběry z bankomatů,
- vyšší minimální vklad,
- zpoplatnění zadání příkazů k úhradě, trvalých příkazů a příchozích položek.

Rozbor silných stránek

Telefonní bankovníctví - Expresní linka KB - 24 hodin denně na bezplatné "zelené lince".

Pohodlný přístup k účtu prostřednictvím internetu - S kontem získáváte přístup k účtu prostřednictvím telefonu a internetu. Svoje peníze tak můžete obsluhovat 24 hodin denně a nejste odkázáni na otevírací dobu pobočky. A o to být nezávislý jde přeci především. Navíc máte s G2 zdarma jedinečnou službu Mobilní banka, přístup k účtu prostřednictvím klávesnice a displeje mobilního telefonu.

Možnost čerpat studentský úvěr - ve výši až 500 000 Kč.

Roční bonus 333 Kč - Pokud budete svůj účet od založení běžně používat a pravidelně alespoň jedenkrát měsíčně platit kartou u obchodníků nebo třeba dobíjet mobil v bankomatu, připíšeme Vám bonus v září přímo na účet.

Bonus 200 Kč za platnou ISIC kartu - Založte si G2 a prokažte se platnou ISIC kartou nebo si aktivujte UNIkartu pro platby a banka Vám dá 200 Kč.

Nákupy a cestování se slevou - Vlastníkům studentského účtu u KB nabízí Student Agency tyto slevy:

- au pair v USA 100 % sleva na poplatky
- au pair v Evropě 20 % sleva na poplatky
- jazykové kurzy pro mladé i dospělé sleva 1 000 Kč, aj.

Jako klientovi KB Vám vzdělávací agentura Tutor nabízí slevy - Jako klientovi KB Vám vzdělávací agentura Tutor nabízí tyto slevy:

- přípravný kurz k přijímacím zkouškám na VŠ sleva 5 %
- jazykové kurzy sleva 5 %
- studijní materiály - odborné knihy, skripta sleva 5 %, aj.

Rozbor slabých stránek

Nízký konktokorent – možnost jít do minusu až do výše 20 000 Kč , ale některé banky nabízí kontokorent mnohem vyšší, který student může využívat.

Přísné podmínky pro získání úvěru – banka sice nabízí úvěr až do výše 500 000 Kč, ale podmínky pro získání jsou velmi přísné. Banka vyžaduje od zákonných zástupců splnění životního minima pouze z čistého výdělku, kdežto některé banky berou v úvahu do základního minima i příspěvky na dítě od státu či u matek samoživitelek i vyživovací povinnost od otce dítěte.

Zpoplatněné výběry z bankomatů – v základní balíčku G2 konta student zaplatí za výběr z bankomatu Komerční banky 4 Kč, za výběr z cizího bankomatu 39 Kč.

Vyšší minimální vklad – minimální vklad při založení základního balíčku 300 Kč.

Zpoplatnění zadání příkazů k úhradě, trvalých příkazů a příchozích položek – příkaz k úhradě na pobočce je zpoplatněn 20 Kč, příchozí platby na studentův účet z jiné banky jsou zpoplatněny 2 Kč, zřízení trvalého příkazu na pobočce 39 Kč.

4.1 Identifikace konkurentů

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ – ČS, ČSOB, GE Money Bank, Raiffeisenbank.

Česká spořitelna

Údaje o společnosti, její strategie a cíle již byly popsány v předešlé části.

ČSOB – Československá obchodní banka

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1.1.2008.

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 227 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 32 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 350 obchodních místech České pošty. ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím různých kanálů přímého bankovníctví.

Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé Skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní

investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.

Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma :	Československá obchodní banka, a.s.
Sídlo:	Praha 5, Radlická, čp. 333/150, PSČ 150 57
Identifikační číslo:	00 00 1350
Právní forma:	akciová společnost
Počet poboček:	227

GE Money Bank

GE byla založena před více než sto lety v roce 1892. U kolébky této společnosti stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison. Po celou dobu své existence je GE synonymem kvality a špičkových technologií. Po několik let za sebou získala prestižní ocenění nejobdivovanější společnost světa. GE je z hlediska tržní kapitalizace jednou z největších společností na světě.

GE Money

GE Money se sídlem ve Stamfordu, USA je dceřinou společností GE a s aktivy ve výši 190 miliard USD je předním poskytovatelem úvěrových služeb spotřebitelům, maloobchodu a dealerům s automobily v 55 zemích celého světa. Více jak 130 milionům klientů poskytuje kreditní karty, osobní půjčky, financování prodeje, půjčky na nákup a leasing automobilů, hypoteční úvěry i pojištění úvěrů.

V ČR působí tři společnosti divize GE Money: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto.

Identifikační údaje společnosti

Den zápisu:	9. června 1998
Obchodní firma :	GE Money Bank, a.s.

Sídlo:	Praha 4 - Michle, Vyskočilova 1422/1a,
Identifikační číslo:	25 67 27 20
Právní forma:	akciová společnost
Akcie:	51 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.
Základní kapitál:	510 000 000 Kč, splaceno 100%
Počet klientů:	910 961 (údaj z konce roku 2007)
Počet poboček:	218
Počet bankomatů:	557

RAIFFEISENBANK

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 100 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců.

Nabídku kvalitních služeb obou bank potvrzuje celá řada domácích i mezinárodních ocenění. Raiffeisenbank v roce 2007 podruhé v řadě získala titul „Nejdynamičtější banka roku“ v prestižní soutěži MasterCard Banka roku, získala rovněž 3. místo v hlavní kategorii „Banka roku“. V soutěži Zlatá koruna banka letos získala první místo v kategorii přímé bankovnictví a celou řadu dalších cen.

Majoritním akcionářem obou bank je s 51 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen International Bank Holding AG. Dalšími akcionáři banky jsou Raiffeisenlandesbank Niederösterreich – Wien AGT s a RB Prag-Beteiligungs GmbH. Na 17 trzích střední a východní Evropy obsluhuje Raiffeisen International více než 14 milionů klientů na 3000 obchodních místech. Od roku 2005 jsou akcie skupiny kótovány na vídeňské burze. Majoritním vlastníkem Raiffeisen International je se 68,5 procenty RZB Group, zbývající část se volně obchoduje.

Identifikační údaje společnosti

Den zápisu:	25. června 1993
Obchodní firma :	Raiffeisenbank, a.s.
Sídlo:	Praha 4, Hvězdova 1716/2b, PSČ 140 78
Identifikační číslo:	49 24 09 01
Základní kapitál:	4 889 000 000 Kč, splaceno 100%

4.2 Identifikace strategií konkurentů**Česká spořitelna**

Strategie, které Česká spořitelna využívá, byly již popsány v předchozí části.

Česká spořitelna vystupuje v roli **tržního vůdce**.

Je to dominantní firma, která zvětšuje celkovou poptávku na trhu, chrání si svůj tržní podíl neustálým zdokonalováním svých služeb, neustále se pokouší o zvětšení svého tržního podílu přilákáním potenciálních klientů, např. vhodně zvolenou reklamní kampaní, volbou distribuční sítě apod.

V rámci poskytování studentského účtu, určuje cenovou politiku a ovlivňuje všechny pod sebou.

Československá obchodní banka

ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem aj. Skupina ČSOB pečlivě naslouchá potřebám svých klientů a nabízí jim nikoliv produkty, ale nejvhodnější řešení.

ČSOB dle mého názoru uplatňuje strategii **tržního vyzyvatele**.

Banka velmi usilovně útočí na Českou spořitelnu ve snaze zvětšit tržní podíl, snaží se dosáhnout menších nákladů než má konkurence, neustále rozšiřuje své služby.

Kombinující sílu svých značek ČSOB (pro bankovníctví, pojištění, správu aktiv, penzijní fondy, leasing a factoring), Poštovní spořitelna (bankovníctví v síti pošt), Hypoteční banka (hypotéky) a ČMSS (financování bydlení), zaujímá Skupina ČSOB silné pozice ve všech segmentech českého finančního trhu. Ve financování bydlení, zajištěných fondech, leasingu i celkových aktivech pod správou je Skupina ČSOB dlouhodobě jedničkou.

ČSOB je vůdcem trhu v oblasti financování bydlení, zajištěných fondech, leasingu i celkových aktivech.

V oblasti produktu studentský účet, banka dle mého názoru využívá strategii tržního následovatele. Poskytuje podobné výhody produktu, za podobné ceny jako konkurence.

GE Money Bank

GE Money Bank dokázala, že je silným hráčem českého bankovního trhu.

Hlavní strategií GE Money Bank je zaměření se na to, aby její klienti mohli využívat jejích služeb kdykoli, kdekoli a jak chtějí. Proto banka nadále posiluje přístup ke klientům, který využívá řady komunikačních kanálů. Nejvíce, na růst oblíbenosti internetového bankovníctví.

V rámci zvyšování dostupnosti jejích produktů a služeb, banka opět navýšila počet obchodních míst a bankomatů.

Mezi další strategické kroky k vylepšení potřeb klientů, GE Money Bank zavedla nový způsob komunikace prostřednictvím zabezpečeného internetového chatu a rozšíření Internet Banky o karetní servis.

Velký důraz GE Money Bank klade, také na nabídku pro malé a střední podniky. Kromě toho, že si drží pozici jedničky na trhu financování zemědělských subjektů, připravuje produkty na míru i pro podnikatele z dalších sektorů – lehký průmysl, ekoenergie, bytové domy. Výhodnější nabídku poskytuje též lékařům, lékárníkům, veterinářům, advokátům, notářům, daňovým poradcům a dalším vybraným profesím.

Novinkou v portfoliu banky je EU Servis – kompletní poradenství a pomoc s čerpáním dotací z fondů Evropské unie.

GE Money Bank využívá strategii tržního vůdce v oblasti financování zemědělských subjektů. V oblasti poskytování osobních půjček a hypoték, využívá strategie tržního vyzyvatele a velmi dobře útočí na vedoucí firmu či stejně velké firmy.

V oblasti produktu, dle mého názoru jde o strategii tržního následovatele.

Raiffeisenbank

Raiffeisenbank a.s. od samého počátku aktivně nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech. Vedle svých ryze obchodních aktivit se banka angažuje v souladu se 140 letou tradicí jména Raiffeisen rovněž v řadě veřejně prospěšných aktivit, zahrnujících např. oblast kultury, vzdělávání či charitativní projekty.

Emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je zvláštní architektonický prvek: dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz, který již po staletí zdobí štíty mnoha budov v Evropě, je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením. Symbol banky určuje i hlavní strategii, a to aby Raiffeisenbank představovala pro své klienty jistotu a stabilitu, zároveň bude ovšem pokračovat v implementaci moderních bankovních produktů a služeb.

Novou strategií pro Raiffeisenbank byla fúze s eBankou, která znamenala mimořádné nároky ve všech oblastech – od optimalizace činností banky a dosažení efektivity pro komunikaci celého procesu klientům i široké veřejnosti. I přesto se bance podařilo, dosáhnout pozice šestého nejsilnějšího hráče na českém bankovním trhu.

Také segment klientů – živnostníků zůstává předmětem zájmu banky. Raiffeisenbank se především zaměřuje na základní problém drobných podnikatelů, tj. na financování jejich provozních potřeb i rozvojových plánů a investic.

Raiffeisenbank se snaží uplatnit v různých oblastech strategii tržního vyzyvatele, jelikož dokáže aktivně využít existujících vnějších podmínek trhu tak, aby posílila svou tržní pozici, dosáhla tak výborných hospodářských výsledků a především uspokojila finanční potřeby svých klientů.

V oblasti poskytování hypotečních úvěrů banka využívá strategie tržního následovatele, ale usilovně se snaží zaútočit na vedoucí firmu a ostatní velké firmy a tím dosáhnout strategie tržního vyzyvatele.

Raiffeisenbank má velké předpoklady stát se tržním vyzyvatele či vůdcem v oblasti poskytování hypotečních úvěrů, jelikož již nyní se banka dostala v žebříčku poskytování nových hypotečních úvěrů na 3. místo na trhu.

V oblasti produktu, jde o strategii tržního následovatele.

4.3 Odhalení cílů konkurence

Cíle konkurentů jsou téměř totožné.

Především jde o:

- Uspokojování přání a potřeb klientů,
- poskytování produktů a služeb prvotřídní kvality,
- maximalizace zisku,
- zvýšení, popřípadě upevnění tržního podílu,
- poskytovat produkty a služby s co nejnižšími náklady,
- rozšiřovat povědomí klientů o poskytovaných produktech a službách aj.

4.4 Odhad předností a slabin v rámci produktu

V této analytické části představím jednotlivé studentské účty, které banky nabízí, a poté provedu analýzu silných a slabých stránek produktu a jejich celkové srovnání.

Česká spořitelna

Program Student+

Komu je určen

- Studentům všech typů škol od 15 let do dosažení 30 let věku,
- českým studentům studujícím v zahraničí,
- zahraničním studentům studujícím v České republice.

Složení programu Student+

Základní část:

- sporožirový účet,
- mezinárodní platební karta Visa Electron Student + nebo Maestro UK Student +, díky které získáte slevový program Student +,
- příspěvek 200 Kč na ISIC kartu,
- SERVIS 24

Volitelná část:

- Chytrá karta České spořitelny,
- Úvěr ke sporožiru (kontokorent),
- Úvěr pro studenty vysokých škol.

Silné stránky produktu

- Chytrá karta a úvěr ke sporožiru,
- SERVIS 24,
- Úvěr až do výše 300 000 Kč,
- Zřízení trvalých příkazů a povolení k inkasu (pro úhrady za ubytování, stravování, školné apod.) bez poplatku.

Slabé stránky

- Potvrzení o studiu,
- minimální zůstatek,
- poplatky za příkaz k úhradě a příchozí platby.

Rozbor silných stránek

Chytrá karta a úvěr ke sporozíru - Chytrou kartu České spořitelny a kontokorent je možno využít samostatně nebo souběžně. Studenti prvních ročníků vyšších odborných nebo vysokých škol mohou využít celkového úvěrového limitu na obou produktech až 25 tis. Kč a studenti druhých a vyšších ročníků vyšších odborných nebo vysokých škol až 40 tis. Kč při zachování podmínek pro poskytování jednotlivých produktů.

SERVIS 24 - snadné a bezpečné ovládání Vašeho účtu přes internet nebo telefon.

Úvěr až do výše 300 000 Kč - pro studenty vysokých škol s možností snížené splátky po dobu studia a s výhodnou úrokovou sazbou po celou dobu splácení úvěru a ještě se neplatí za zpracování a vyhotovení žádosti úvěru.

Rozbor slabých stránek

Potvrzení o studiu – student je povinný každoročně bance dodat potvrzení o studiu.

Minimální zůstatek – je nutné, aby vždy na účtu zůstal minimální zůstatek, a to 100 Kč.

Poplatky za příkaz k úhradě a příchozí platby – velmi vysoké poplatky, (kromě úhrady za ubytování, stravování, školné apod.), za zřízení trvalého příkazu na pobočce v ceně 45 Kč, za příchozí platby v rámci ČS 5 Kč, z jiné banky 7 Kč.

Československá obchodní banka

Studentské konto Plus

Konto určené mladým lidem ve věku od 15 do 28 let.

Konto standardně nabízí:

- běžný účet vedený v Kč se čtvrtletním zasíláním výpisů poštou/měsíčním elektronicky,

- mezinárodní platební kartu VISA Classic Student,
- povolený debet do výše 20 000 Kč,
- elektronické bankovníctví

Silné stránky

- výběry z bankomatů, příchozí a odeslané platby zdarma,
- platební karta VISA,
- potvrzení o studiu pouze jednou.

Slabé stránky

- minimální zůstatek,
- vysoký poplatek za změnu a zrušení platby.

Rozbor silných stránek

Výběry z bankomatů, příchozí a odeslané platby zdarma - nemusíte platit za výběry platební kartou z bankomatů ČSOB, za příchozí či odeslané platby, stejně jako za vybrané služby spojené s vedením účtu.

platební karta VISA – s neomezeným počtem výběrů z bankomatů ČSOB v ČR zdarma.

Potvrzení o studiu pouze jednou – potvrzení o studiu stačí doložit jen jednou za celou dobu studia na příslušné škole (střední, VŠ).

Rozbor slabých stránek

minimální zůstatek - je nutné, aby vždy na účtu zůstal minimální zůstatek, a to 200 Kč.

Vysoký poplatek za změnu a zrušení platby – banka požaduje poplatek za změnu a zrušení platby ve výši 40 Kč.

GE Money Bank

Genius Student

- Účet Genius Student si můžete založit, jestliže jste fyzická osoba - nepodnikatel ve věku **od 15 do 26 let** a zároveň studujete **řádným denním studiem** na základní škole, odborném učilišti, střední škole, vyšší odborné škole, jazykové škole nebo vysoké škole.
- Student, který již dovršil věk 20 let, musí předložit **potvrzení školy o řádném denním studiu** v aktuálním školním roce, které není starší 30 kalendářních dní. Jestliže je student mladší 20 let, potvrzení o studiu nepotřebuje a předkládá ho nejdříve ve věku 20 let a následně až ve věku 24 let.
- Student mladší 18 let potřebuje pro založení konta **doprovod zákonného zástupce**, který zpravidla rodným listem studenta doloží GE Money Bank, že je zákonným zástupcem studenta.

Služby k účtu Genius Student zdarma:

- platební karta MasterCard Standard, Mastercard Internet, Maestro
- přímé bankovníctví: Internet Banka, Telefon Banka a Mobil Banka (s možností dobíjení kreditu u mobilních operátorů)
- spořicí účet a Termínovaný vklad
- založení a vedení kontokorentního úvěru Flexikredit až do výše 10.000 Kč (od 18 let věku klienta)
- Vedení a využívání jedné platební karty zdarma (Maestro, Dětské Maestro, MasterCard) a karty pro internetové nakupování
- Zdarma veškeré výběry ze sítě bankomatů GE Money Bank v ČR.

Silné stránky

- potvrzení o studiu je vyžadováno pouze 2x,
- zdarma veškeré výběry z bankomatů sítě GE Money Bank,

- pravidelná měsíční odměna 0,5% z platby kartou u obchodníka nebo po internetu,
- zdarma měsíční výpisy elektronicky (eVýpis) nebo poštou,
- kompletní přehled o dění na účtu prostřednictvím SMS zpráv,
- zdarma všechny příchozí platby na účet,
- zdarma zadávání trvalých platebních příkazů a ostatních pravidelných plateb, u přímého bankovníctví navíc zdarma i jejich změna a zrušení.

Slabé stránky

- nízký kontokorent,
- minimální zůstatek,
- vysoký poplatek za výběr peněz na pobočce.

Rozbor silných stránek

Studentský účet GE Money Bank nabízí celou řadu výhod, poskytuje zdarma, jak vedení účtu, tak výběry z bankomatů apod.

Rozbor slabých stránek

nízký kontokorent – banka nabízí kontokorent pouze 10 000 Kč.

minimální zůstatek - je nutné, aby vždy na účtu zůstal minimální zůstatek, a to 200 Kč.

vysoký poplatek za výběr peněz na pobočce – banka si účtuje velmi vysoký poplatek 60 Kč za výběr peněz na přepážce.

Raiffeisenbank

Kompletkonto

Kompletkonto je osobní účet, který vedle běžného účtu zahrnuje i další služby, které se postarají o finanční potřeby. V nabídce jsou tři varianty složení Kompletkonta.

Kompletkonto Start – měsíční paušál 69 Kč.

Kompletkonto Klasik – měsíční paušál 109Kč.

Kompletkonto Optimum – měsíční paušál 159 Kč.

Za jeden paušální měsíční poplatek všechny základní služby:

- běžný účet vedený v Kč,
- spořicí účet vedený v Kč,
- mezinárodní elektronická karta VISA Electron nebo Maestro,
- povolený debet,
- přímé bankovníctví (internet, telefon, GSM)

Silné stránky

- karetní SMS servis,
- infoservis,
- cestovní pojištění,
- vysoký povolený debet.

Slabé stránky

- pouze 2 výběry z bankomatu zdarma,
- vysoký počáteční vklad,
- vysoký poplatek za výběr peněz na pobočce.

Rozbor silných stránek

karetní SMS servis - informace o každém použití Vaší platební karty, tedy i o jejím případném neoprávněném použití.

Infoservis – zajišťuje nepřetržitý přehled o stavu a pohybech na účtu.

Cestovní pojištění – zdarma získání cestovního pojištění, pro své zahraniční cesty, které je platné i pro spolucestující rodinu. Zahrnuje letní i zimní sporty a bezplatnou asistenční službu.

Kontokorent – úroky se platí jen za dny, kdy se kontokorent používá. Možnost jít až 150 000 Kč do minusu.

Rozbor slabých stránek

Vysoký počáteční vklad – počáteční vklad činí 500 Kč.

vysoký poplatek za výběr peněz na pobočce – banka si účtuje velmi vysoký poplatek 60 Kč za výběr peněz na přepážce.

Tab. 1 Porovnání studentských účtů

	ČS Student +	ČSOB Konto Plus	GE Money Bank Genius Student	Raiffeisenbank Kompletkonto	KB Konto G2
<i>Vedení</i>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	19,00 Kč	20,00 Kč
<i>Počáteční vklad</i>	100,00 Kč	200,00 Kč	200,00 Kč	500,00 Kč	0,00 Kč
<i>Minimální zůstatek</i>	100,00 Kč	200,00 Kč	200,00 Kč	500,00 Kč	0,00 Kč
<i>Výběr na přepážce</i>	53,00 Kč	30,00 Kč	60,00 Kč	60,00 Kč	60,00 Kč
<i>Výběr z vlastního bankomatu</i>	6,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	19,00 Kč	4,00 Kč
<i>Výběr z cizího bankomatu</i>	25,00 Kč	30,00 Kč	35,00 Kč	39,90 Kč	39,00 Kč
<i>Provedení pravidelné platby v rámci banky</i>	5,00 Kč	6,00 Kč	6,00 Kč	2,90 Kč	4,50 Kč
<i>Maximální výše kontokorentu</i>	40 000 Kč	20 000 Kč	10 000 Kč	150 000 Kč	20 000 Kč
<i>Úročení kontokorentu</i>	15,90 %	13,90 %	17,90 %	17,90 %	12,00 %

zdroj: "vlastní"

V tabulce je uvedeno porovnání studentských účtů, které banky nabízejí, uveden je pouze stručný přehled, celkové srovnání účtů naleznete v příloze 1.

Dle této základní tabulky se dá snadno určit, který studentský účet je výhodný, a který zas tak výhodný není. Nejvýhodnějším se zdá být studentský účet Komerční banky G2. Vedení účtu je sice zpoplatněno 20 Kč měsíčně, ale výhodou je, že na konto student nemusí dávat počáteční vklad, a také nemusí na účtu ponechávat minimální zůstatek. V případě využívání kontokorentu, Komerční banka nabízí nejnižší zúročení.

Za nejméně výhodný studentský účet považuji Kompletkonto od Raiffeisenbank, nejen že je účet měsíčně zpoplatněn, ale jeho využívání vyžaduje vklad 500 Kč, a také minimální zůstatek na účtu ve výši 500 Kč. Zato však banka nabízí velmi vysoký kontokorent, který může být pro mnohé rozhodující, proč si účet založit. Na druhou stranu je kontokorent až nepřiměřeně zúročení, že se přímo nabízí otázka, zda se jedná o účet pro studenty.

4.5 Odhad reakce konkurenta

Česká spořitelna

Dle mého názoru Česká spořitelna reaguje, jako **vybíravý konkurent**.

Česká spořitelna je největším finančním ústavem s nejdelší historií na trhu, s počtem více než 5 mil. klientů, zaujímá největší tržní podíl a sází na věrnost svých klientů.

Česká spořitelna reaguje pouze na určité formy útoku, například na posílení reklamy či snížení ceny.

Díky svému tržnímu podílu, banka nemusí reagovat na jakékoliv ohrožení a pečlivě zvažuje, kdy a jak zaútočí.

Jako vybíravý konkurent banka reaguje i v rámci produktu, studentský účet. Česká spořitelna má pevně stanovené podmínky pro získání účtu a reaguje až tehdy cítí-li skutečné ohrožení. Jednou z jejích reakcí na konkurenci v posledních letech bylo, doplnění studentského účtu o internetové bankovníctví SERVIS 24.

Československá obchodní banka

ČSOB bych identifikovala, jako **stochastického konkurenta**.

Banka vykazuje nepředvídalný způsob reakce. Na ohrožení ze strany konkurence někdy reaguje, někdy ne.

ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s klientem. Snaží se ze svých klientů udělat velkoodběratele a poskytnout klientovi řešení k uspokojení klientových potřeb.

Z toho důvodu ČSOB identifikují jako stochastického konkurenta, jelikož produkt šitý na míru klienta, někdy reakci vyžaduje a někdy ne.

V rámci produktu „studentský účet“, bych reakci ČSOB odhadla, jako vybíravého konkurenta.

Reaguje pouze na určité formy útoku, například na míru zúročení kontokorentu či výběry z bankomatů.

GE Money Bank

GE Money Bank je skutečným hráčem. Neustále vyvíjí stále nové strategie, za účelem dosažení maximálního zisku a co největšího tržního podílu.

GE Money Bank je typickým příkladem **konkurenta TYGRA**.

Banka reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení svého teritoria. Snaží se o vyvíjení stále nových produktů s co nejširším využitím pro klienta. Jakmile konkurent, kterého GE Money Bank považuje za nebezpečného sníží cenu nějakého produktu, banka okamžitě zareaguje v rámci svých možností, s přihlédnutím ke svým nákladům.

Banka vzhledem ke svým nákladům a tržní pozici nemůže poskytovat produkty či služby s takovými náklady, jako například Česká spořitelna, ale zdárně jí může konkurovat, a to se GE Money Bank velmi daří.

V oblasti poskytování studentských účtů, lze velmi dobře rozpoznat, že si banka nemůže dovolit klesnout na hranici co nejnižších nákladů, ale její produkt je i přesto v některých formách srovnatelný s ostatními. Zde považuji GE Money Bank za konkurenta TYGRA.

Raiffeisenbank

Raiffeisenbank po celou dobu svého působení na trhu vystupovala spíše jako **laxní konkurent**. Raiffeisenbank spoléhá na věrnost svých klientů a příliš rychle nereagovala na pohyb konkurence.

Avšak v roce 2007 nastal pro Raiffeisenbank velký obrat a s laxního konkurenta se stal **konkurent TYGR**.

Raiffeisenbank reagovala velmi rychle na zaostřování konkurence a tím v mnoha oblastech zvýšila na svůj tržní podíl, například v oblasti úvěrů Raiffeisenbank dalece předčila výsledky trhu jako celku a růstem jejich objemu o více než 42 % zvýšila svůj tržní podíl na 5,4 %.

V současné době banka stále reaguje rychle a energicky na konkurenty. Stala se například velmi silným konkurentem v oblasti propagace svých produktů. Svými reklamními kampaněmi neustále ohrožuje své největší konkurenty.

Co se týče její nabídky Kompletkonta pro studenty, zde banka neustále vystupuje jako laxní konkurent. Poskytuje ve studentském balíčku sice širokou škálu služeb, ale za vysoké ceny a méně výhodné podmínky než konkurence.

4.6 Získávání informací o konkurenci

Informace o konkurenci jsem získávala různými způsoby, a to:

Získáváním informací od zaměstnanců konkurence – Informace od zaměstnanců konkurence jsem zjistila tím, že jsem navštívila bankovní instituce, které podléhají mé analýze, kde mi pracovníci sdělili informace o poskytovaných studentských , které nabízejí a sdělili mně podmínky k jejich získání.

Získáváním informací od lidí, kteří mají obchodní styk s konkurencí – Snad každý student má zřízen studentský účet u nějaké bankovní instituce. Pro získání informací, jsem vedla hovory se svými spolužáky a přáteli o jejich studentských účtech a tím jsem zjistila velmi cenné informace.

Získáváním informací z publikovaných a veřejných zdrojů – informace o konkurenci jsem zjišťovala z dostupných internetových zdrojů, z uveřejněných výročních zpráv a výsledků hospodaření, obchodního rejstříku apod.

Vlastní zkušeností – z vlastních zkušeností mám informace o České spořitelně, jelikož zde mám zřízen studentský účet. Vlastní zkušeností jsem získala informace nejenom o České

spořitelně, nýbrž i o jiných bankovních institucích, jelikož před mou volbou, jaký studentský účet si založím, jsem pečlivě zkoumala nabídku všech bank poskytující studentské účty.

4.7 Bilance orientace na zákazníka a na konkurenci

Bankovní instituce, které podléhají mé analýze, jsou ovlivňovány chováním konkurence. Sbírají informace o svých konkurentech, snaží se odhadnout jejich strategie, reakce apod.

Přesto však jsou plně **orientované na zákazníka**.

Banky neustále zdokonalují své produkty a služby, za cílem maximálně uspokojit potřeby svých zákazníků s co nejnižšími náklady.

Vytváří své strategie na základě pozorování a naslouchání svým klientům.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsem prostudovala příslušnou literaturu k problematice, analýza konkurenčního prostředí.

Teoretické poznatky jsem aplikovala ve druhé části. V analýze SWOT společnosti Komerční banka a.s., jsem definovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poté jsem vytvořila Porterův pětifaktorový model konkurence, kde jsem provedla rozbor největšího konkurenta Komerční banky a.s.. V poslední části jsem provedla analýzu konkurence, zaměřenou na produkt, identifikovala jsem největší konkurenty Komerční banky v rámci produktu, jejich silné a slabé stránky, cíle strategie a reakce. Mou snahou bylo nastítnit konkurenci v odvětví a dle analýzy navrhnout možná doporučení pro boj s konkurencí.

Komerční banka a.s., je mezinárodně uznávanou společností. S počtem 1 619 000 klientů se řadí mezi největší finanční společnosti na trhu. Z rozboru analýzy SWOT vyplývá, že produkty a služby nabízené Komerční bankou, jsou nadstandardní. Komerční bance bych doporučila rozšířit síť bankomatů, především se zaměřit na jejich umístění do okrajových částí měst a menších obcí.

Komerční banka se svou činností zaměřuje na klienty v různých segmentech, přesto však by se měla banka více zaměřit na získávání klientů mezi mladými lidmi, převážně studenty.

Rozbor Porterova modelu konkurence velmi dobře specifikuje, čím může být činnost Komerční banky ovlivněna. Největším ohrožením pro banku je konkurence uvnitř odvětví, proto je nutné konkurenci neustále sledovat. Dalším ohrožením pro Komerční banku jsou hypermarkety, které se chystají vstoupit na český trh s vlastními kreditními kartami. Proto bych bance doporučila rozšířit služby svých poskytovaných kreditních karet, aby nesloužily pouze pro výběry z bankomatů, platby u obchodníka, sbírání bodů do slevových programů apod., ale banka by mohla ke každé kreditní kartě zřídit osobní účet, ze kterého by klient mohl zadávat platby bezhotovostně apod.

Největším konkurentem Komerční banky a.s. je Česká spořitelna a.s.. Komerční bance bych doporučila v boji s konkurencí, zaměřit se převážně na Českou spořitelnu a oslabit její pozici na trhu. K oslabení České spořitelny by mohlo dojít, rozšířením individuálního přístupu ke klientům.

Co se týče produktu, z mé analýzy vyplývá, že Komerční banka nabízí pro studenty nejvýhodnější studentský účet ze všech analyzovaných konkurentů. studentský balíček, konto G2, svými službami a především cenou předčil i konto Student+, poskytované největším konkurentem Českou spořitelnou.

Přesto bych však Komerční bance doporučila, zmírnění podmínek pro získání doplňujícího úvěru, až ve výši 150 000 ke kontu G2. Pro poskytnutí studentského úvěru, Komerční banka vyžaduje, dosažení životního minima, vypočteného pouze ze základního platu zákonných zástupců a nepřihlíží k ostatním finančním přírůstkům rodiny.

Pokud Komerční banka zmírní podmínky pro získání úvěru, ohrozí tím svého největšího konkurenta Českou spořitelnu, jelikož ta při poskytnutí úvěru přihlíží ke všem financím rodiny, jako jsou, například příspěvky na dítě, výživné apod.

Věřím, že analýza konkurenčního prostředí bude pro Komerční banku a.s. přínosem a napomůže k dosažení cílů, které si vytyčila.

RESUMÉ

The title of my thesis is „the competitive environment analysis“ of the company Komerční banka a.s. for domestic market for a year 2008.

The thesis is divided into four parts – the introduction, the theoretical part, the practical part, the conclusion.

In the theoretical part I wrote about theory which is connected with the title of my report. I explained the objects such as SWOT analysis, Porters model of competition etc.

In the practical part I applied the theoretical recognitions, and I wrote about history of the company, as well as described the current situation.

Komerční banka a.s. is an international company. Komerční banka a.s. belong among the biggest financial company of the domestic market. Komerční banka a.s. entered on the czech market in 1992. The Bank provide a lot of products and services. Every year increased the number of their clients. Currently the Bank has 1 619 000 of clients.

In the area of the competitive environment activity of the Bank threaten the suppliers, the consumers, the substitutions, the competition in the branch, and the newly enters companies.

The highest competitor of Komerční banka is Česká spořitelna.

Without of the existence of the competition would doesn't be the market economy. For the currently market is the thypical intensive competition, the dynamic, and the increasing power of the consumers.

In currently, the Banks are on the top level. The anticipation and the satisfaction of the consumers needs belong among the title principles of Banks.

The highest threatment for Bank is the competition in the branch, therefore I decided for identification of the Strengths a Weaknesses of competitors, strategies whose competitors use a reactions on the other competitors.

I hope, that the competitive environment analysis will be contribution for the company Komerční banka a.s. and will helped to achieve one's aim.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GLOGAR, A. Jak se dělá marketing. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [2] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management press, 1997. 122 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [3] KOTLER, P. Marketing Management. 2. vyd. Praha: Victoria publishing a. s., 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [4] POTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria publishing a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing a. s.. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [6] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [7] SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [8] SVĚTLÍK, J. Marketing – Cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: Ekka, 1994. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.
- [9] ŠUMBEROVÁ, P, KOZÁK, V. Základy marketingu. 3. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Bankovní institut a. s., 2001. 101 s. ISBN 80-7318-001-4.
- [10] TORRES, M, BERNARDO, I, CIGÁNKOVÁ, S. Marketing bankovních služeb. 2. vyd. Praha: Bankovní institut a. s., 1998. 219 s.
- [11] *KB : aktuální informace* [online]. 2006, 2008 [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <centrum.cz>.
- [12] *Česká spořitelna* [online]. 2006, 2008 [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <centrum.cz>.
- [13] *GE Money Bank* [online]. 2001, 2008 [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <centrum.cz>.
- [14] *ČSOB* [online]. 2006, 2008 [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <centrum.cz>.

[15] *Raiffeisen BANK* [online]. 2003, 2008 [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <centrum.cz>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1 <i>HYBNÉ SÍLY KONKURENCE V ODVĚTVÍ</i>	15
OBR. 2 <i>KOMPONENTY PRO ANALÝZU KONKURENTA</i>	22

SEZNAM TABULEK

TAB. 1 *POROVNÁNÍ STUDENTSKÝCH ÚČTŮ*..... 75

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: Porovnání studentských účtů

PŘÍLOHA P 2: MasterCard Banka roku 2008

PŘÍLOHA P 1: Porovnání studentských účtů

	ČS Student +	ČSOB Konto Plus	GE Money Bank Genius Student	Raiffeisenbank Kompletkonto	KB Konto G2
<i>Zřízení</i>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<i>Vedení</i>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	19,00 Kč	20,00 Kč
<i>Zrušení</i>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<i>Počáteční vklad</i>	100,00 Kč	200,00 Kč	200,00 Kč	500,00 Kč	0,00 Kč
<i>Minimální zůstatek</i>	100,00 Kč	200,00 Kč	200,00 Kč	500,00 Kč	0,00 Kč
<i>Výpis poštou měsíčně</i>	7,50 Kč	30,00 Kč	0,00 Kč	Údaj není znám	0,00 Kč
<i>Úročení běžného účtu</i>	0,85 %	0,05 %	0,10 %	0,10 %	0,40 %
<i>Vklad na přepážce</i>	8,00 Kč	6,00 Kč	6,00 Kč	10,00 Kč	0,00 Kč
<i>Výběr na přepážce</i>	53,00 Kč	30,00 Kč	60,00 Kč	60,00 Kč	60,00 Kč
<i>Výběr z vlastního bankomatu</i>	6,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	19,00 Kč	4,00 Kč
<i>Výběr z cizího bankomatu</i>	25,00 Kč	30,00 Kč	35,00 Kč	39,90 Kč	39,00 Kč
<i>Příkaz k úhradě v rámci banky (přepážka)</i>	45,00 Kč	30,00 Kč	39,00 Kč	22,90 Kč	20,00 Kč

	ČS Student +	ČSOB Konto Plus	GE Money Bank Genius Student	Raiffeisenbank Kompletkonto	KB Konto G2
<i>Příkaz k úhradě do jiné banky (přepážka)</i>	47,00 Kč	30,00 Kč	39,00 Kč	24,90 Kč	22,00 Kč
<i>Příkaz k úhradě do jiné banky (internet)</i>	4,00 Kč	0,00 Kč	3,00 Kč	4,90 Kč	2,00 Kč
<i>Příchozí platby v rámci banky</i>	5,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<i>Příchozí platby z jiné banky</i>	7,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	2,00 Kč
<i>Zřízení pravidelné platby</i>	30,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	20,00 Kč	39,00 Kč
<i>Změna pravidelné platby</i>	30,00 Kč	40,00 Kč	30,00 Kč	50,00 Kč	39,00 Kč
<i>Zrušení pravidelné platby</i>	30,00 Kč	40,00 Kč	30,00 Kč	50,00 Kč	0,00 Kč
<i>Provedení pravidelné platby v rámci banky</i>	5,00 Kč	6,00 Kč	6,00 Kč	2,90 Kč	4,50 Kč
<i>Provedení pravidelné Platby do Jiné banky</i>	7,00 Kč	6,00 Kč	6,00 Kč	4,90 Kč	6,50 Kč

	ČS Student +	ČSOB Konto Plus	GE Money Bank Genius Student	Raiffeisenbank Kompletkonto	KB Konto G2
<i>Povolení kontokorentu</i>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<i>Min. výše kontokorentu</i>	5 000 Kč	Není určeno	2 000 Kč	Není určeno	1 000 Kč
<i>Maximální výše kontokorentu</i>	40 000 Kč	20 000 Kč	10 000 Kč	150 000 Kč	20 000 Kč
<i>Úročení kontokorentu</i>	15,90 %	13,90 %	17,90 %	17,90 %	12,00 %
<i>Sankční úrok při nesplacení či přečerpání</i>	25,00 %	15,00 %	24,00 %	24,60 %	25,00 %

PŘÍLOHA P 2: MasterCard Banka roku 2008

Banka roku 2008 - hlavní cena odborné poroty

1. Raiffeisenbank a.s.
2. Česká spořitelna, a.s.
3. **Komerční banka, a.s.**

Nejdůvěryhodnější banka roku 2008

1. Česká spořitelna, a.s.
2. **Komerční banka, a.s.**
3. Československá obchodní banka a.s.

Hypotéka roku 2008

1. **Komerční banka, a.s. - Flexibilní hypotéka**
2. mBank - mHypotéka
3. Raiffeisenbank a.s. - Hypotéka Klasik

Nejdynamičtější banka roku 2008

1. mBank
2. Raiffeisenbank a.s.
3. LBBW Bank CZ a.s.

Penzijní fond roku 2008

1. Penzijní fond České pojišťovny a.s.
2. AXA Penzijní fond a.s.
3. ING Penzijní fond a.s.

Pojišťovna roku 2008

1. Kooperativa pojišťovna, a.s., - Vienna Insurance Group

2. Česká pojišťovna a.s.
3. Allianz pojišťovna, a.s.

Nejdynamičtější pojišťovna roku 2008

1. DIRECT Pojišťovna, a.s.
2. AXA životní pojišťovna, a.s.
3. Kooperativa pojišťovna, a.s., - Vienna Insurance Group

Účet roku 2008

1. Raiffeisenbank a.s. - eKonto
2. mBank - mKonto
3. ING Bank N.V. - ING Konto

Úvěr roku 2008

1. Česká spořitelna, a.s. - Chytrá karta
2. GE Money Bank, a.s. - Konsolidace Půjček
3. **Komerční banka, a.s. - Půjčka bez rizika**

Stavební spořitelna roku 2008

1. **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.**
2. Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
3. Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Životní pojištění roku 2008

1. Pojišťovna České spořitelny, a.s. – FLEXI INVEST
2. AEGON Pojišťovna, a.s. - AEGON Invest & Live
3. Kooperativa pojišťovna, a.s., - Vienna Insurance Group - Rubikon

Bankéř roku 2008

- Jiří Kunert - UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

Předchozí ročníky:

1. Komerční banka, a.s.
2. Česká spořitelna, a.s.
3. Raiffeisenbank a.s.