

# Inovace produktu platební instituce

Bc. Ondřej Dvorský

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Dvorský**  
Osobní číslo: **M11380**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt inovace produktu v platební instituci**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte kritický rozbor literárních pramenů obsahově zaměřených na problematiku vývoje nových bankovních produktů.
- Posudte současnou situaci vývoje nových bankovních produktů a vymezte jejich specifika.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu produktového portfolia společnosti a její konkurence.
- Vypracujte projekt inovace konkrétního produktu platební instituce na základě vyhodnocení současných trendů.
- Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro společnost.

## Závěr


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

Seznam odborné literatury:


**BELÁS, Jaroslav.** Management komerčních bank, bankových obchodů a operací. Žilina: GEORG, 2010, 471 s. ISBN 978-80-89401-18-5.  
**FIALA, Petr.** Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.  
**KRÁL', Miloš.** Devizová rizika a jejich efektivní řízení ve firmě: včetně problematiky analýz některých teorií a metod o predikaci měnových kursů a o jejich významu pro firemní finanční řízení devizových rizik. Praha: VOX, 2003, 228 s. ISBN 8086324281.  
**VLČEK, Radim.** Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha: Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Culík  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013  
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Eliška Pastyszková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

1. 7. 2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

## ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na rozšíření služeb spojených s finančním produktem poskytovaným společností XYZ, a.s., která je jednou z předních platebních institucí v České Republice.

Hlavním cílem teoretické části práce je zkoumání literárních zdrojů z oblasti bankovníctví, mezinárodních financí, projektového managementu, peněžních a kapitálových trhů. Získané teoretické poznatky slouží jako vstup pro vytvoření praktické části diplomové práce.

Praktická část má dvě hlavní složky, a to analytickou a projektovou. Cílem analytické složky je zhodnotit postavení společnosti XYZ, a.s. na trhu z pohledu konkurenceschopnosti produktu a služeb k produktu přidružených. Analytická část má také za úkol vyhodnotit možnosti rozšíření portfolia služeb, nabídnout alternativy a rozhodnout se pro konkrétní inovační záměr. Projektová část se věnuje implementaci inovace odsouhlasené k realizaci vedením společnosti.

Klíčová slova: měna, inovace, bankovníctví, platební instituce, bezhotovostní platební styk,

## ABSTRACT

Diploma thesis is focused on innovation of services which is connected with financial product of XYZ, Inc., which is prominent Czech foreign exchange company.

Main goal of the theoretical part is to explore literary sources of banking, international finance, project management, money and capital markets. The obtained information will be used as basic input for creating practical part of the thesis.

Practical part is divided into two parts, analytical and project. Main aim of analytical part is to assess position of the XYZ, Inc. on market from the perspective of product competitiveness and services included by product. For analytical part is aim to evaluate possibilities how to expand services. It could offer other alternatives and decisions for specific innovative plan. Project part is focused on implementation of innovative plan, which was approved to realization by management of the company.

Keywords: currency, innovation, banking, payment institution, cashless payments

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce, kterým byl Ing. Tomáš Culík. Děkuji především za čas strávený nad konzultacemi projektu, jeho nadhled a usměrnění v myšlenkových pochodech při přemýšlení nad problematikou realizace.

Velké poděkování patří všem, kteří mi ve společnosti XYZ, a.s. poskytli úrodnou půdu pro sepsání této diplomové práce. Zvláštní poděkování patří vedení společnosti, které mi umožnilo praxi v oboru, který studuji a posléze i pracovní příležitost.

**Motto práce:**

*„Nothing is stronger than habit.“*

***Ovid***

*„They always say time changes things, but you actually have to change them yourself.“*

***Andy Warhol***

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>14</b>
<b>1 STRATEGIE, INVENCE, INOVACE A TECHNOLOGIE.....</b>	<b>15</b>
1.1 STRATEGIE PODNIKU .....	15
1.1.1 Alternativní směry strategického rozvoje .....	15
1.1.2 Metodika podnikové strategie .....	16
1.2 INOVAČNÍ PROCES .....	16
1.3 MĚŘENÍ EFEKTU INOVAČNÍHO PROCESU .....	17
1.4 S TECHNOLOGIÍ ZA POHODLÍM.....	17
<b>2 BANKOVNÍ PRODUKTY V PLATEBNÍM STYKU .....</b>	<b>19</b>
2.1 PLATEBNÍ STYK .....	19
2.2 LHŮTY K PROVEDENÍ PLATEBNÍHO STYKU.....	20
2.3 NÁVAZNOST PLATEB NA DOKUMENTY.....	20
2.4 STANDARDNÍ NÁSTROJE PLATEBNÍHO STYKU .....	20
2.4.1 Bezhotovostní platební příkaz (bankovní převod) .....	20
2.4.1.1 Příkaz k úhradě .....	20
2.4.2 Příkaz k inkasu .....	21
2.4.3 Platební karty .....	21
2.4.4 Šeky.....	22
2.4.5 Dokumentární akreditiv .....	22
2.4.6 Dokumentární inkaso .....	23
2.5 MODERNÍ BANKOVNÍ PRODUKTY – ELEKTRONICKÉ BANKOVNICTVÍ.....	23
2.5.1 Internet banking .....	23
2.5.2 Telebanking.....	23
2.5.3 GSM, SMS banking .....	24
2.6 TREND VÝVOJE .....	24
2.6.1 Platby prostřednictvím technologie NFC.....	24
<b>3 SPECIFIKA VE VÝVOJI NOVÝCH BANKOVNÍCH PRODUKTŮ.....</b>	<b>26</b>
3.1 BANKOVNÍ PRODUKT.....	26
3.2 PRODUKTOVÁ POLITIKA .....	27
<b>4 KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>28</b>
4.1 KONKURENČNÍ RIVALITA .....	28
4.2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH.....	29
4.3 HROZBA VZNIKU SUBSTITUTŮ .....	29
4.4 SÍLA KUPUJÍCÍCH .....	30
4.5 SÍLA DODAVATELŮ.....	30
<b>5 DEVIZOVÁ RIZIKA A JEJICH ÚČINKY NA FIRMU .....</b>	<b>31</b>
<b>6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>32</b>
6.1 PROJEKT.....	32
6.2 ŘÍZENÍ PROJEKTU .....	33
6.2.1 Důležité charakteristiky pro řízení projektu:.....	33
6.2.2 Analýzy využívané na hodnocení charakteristik: .....	33



6.2.3	Projektový trojúhelník.....	35
6.2.4	Hierarchická struktura práce .....	35
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>ANLÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>
7.1	O SPOLEČNOSTI .....	38
7.1.1	Faktory úspěchu .....	39
7.1.2	Cílové skupiny (Stakeholders) .....	40
7.2	ANALÝZA VÝKONNOSTI A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI .....	41
7.2.1	Výkonnost podniku .....	41
7.2.2	Řízení pomocí konceptu Balanced Scorecard.....	43
7.2.2.1	Profit .....	44
7.2.2.2	System.....	44
7.2.2.3	Klient .....	45
7.2.2.4	Tým.....	46
7.3	PRODUKT .....	46
7.3.1	Charakteristika produktu .....	47
7.3.2	Proces a systém .....	49
7.4	ANALÝZA VNĚJŠÍCH VLIVŮ NA SPOLEČNOST .....	49
7.4.1	PEST analýza .....	50
7.4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	52
<b>8</b>	<b>BENCHMARKING KONKURENCE .....</b>	<b>54</b>
8.1	AKCENTA CZ - ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	56
8.1.1	Poskytované služby .....	56
8.1.1.1	Plánované kroky pro rok 2013.....	57
8.1.1.2	Konkurenční výhoda oproti XYZ, a.s.....	57
8.1.1.3	Další informace.....	57
8.1.2	Vývoj společnosti z pohledu výsledků.....	58
8.1.2.1	Zaměstnanci .....	58
8.1.2.2	Vývoj bilanční sumy.....	59
8.1.2.3	Hospodářský zisk po zdanění .....	59
8.1.2.4	Hospodářský výsledek před zdaněním a odpisy .....	60
8.1.2.5	Čistý zisk z finančních operací .....	60
8.1.3	Finanční rozbor .....	61
8.1.3.1	Vývoj DHM a DNM.....	61
8.1.3.2	Poplatky a provize .....	61
8.1.3.3	Ostatní správní náklady .....	62
8.1.3.4	Poměrové ukazatele .....	63
8.1.4	Rozložení výnosů – efekt derivátových obchodů .....	64
8.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI CITFIN –FINANČNÍ TRHY, A.S.....	65
8.2.1	Poskytované služby .....	65
8.2.1.1	Plánované kroky pro rok 2013.....	66
8.2.1.2	Konkurenční výhoda oproti XYZ, a.s.....	66
8.2.1.3	Další informace.....	67
8.2.2	Vývoj společnosti z pohledu výsledků.....	67
8.2.2.1	Zaměstnanci .....	68
8.2.2.2	Vývoj bilanční sumy.....	68
8.2.2.3	Hospodářský zisk po zdanění .....	69

8.2.2.4	Hospodářský výsledek před zdaněním a odpisy .....	69
8.2.2.5	Čistý zisk z finančních operací .....	70
8.2.3	Finanční rozbor .....	70
8.2.3.1	Vývoj DHM a DNM .....	70
8.2.3.2	Poplatky a provize .....	71
8.2.3.3	Ostatní správní náklady .....	71
8.2.3.4	Poměrové ukazatele .....	72
8.2.4	Rozložení výnosů – efekt derivátových obchodů .....	73
8.3	SWOT ANALÝZA – SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	73
8.3.1	Silné stránky .....	74
8.3.2	Slabé stránky .....	75
8.3.3	Příležitosti .....	75
8.3.4	Hrozby .....	76
8.4	MANAŽERSKÉ ROZHODNUTÍ .....	76
<b>9</b>	<b>VYMEZENÍ PROJETKU .....</b>	<b>77</b>
9.1	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU .....	77
9.2	CÍLE PROJEKTU .....	78
9.3	HARMONOGRAM PROJEKTU .....	78
9.4	PŘEDPOKLÁDANÝ EKONOMICKÝ EFEKT PROJEKTU .....	79
<b>10</b>	<b>IMPLEMENTACE PRODUKTOVÉ INOVACE – ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB PLATEBNÍ INSTITUCE O VYBRANÉ VARIANTY .....</b>	<b>80</b>
10.1	POŽADAVKY .....	80
10.2	AKTUÁLNÍ STAV .....	80
10.3	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ .....	80
10.3.1	Vlastní vývoj .....	80
10.3.2	Dodávka hotové webové platformy externí společností .....	81
10.4	ZÁSADNÍ POŽADAVKY .....	81
10.5	STANOVENÍ ODPOVĚDNÝCH OSOB ZA KLÍČOVÉ ČÁSTI.....	82
10.6	ZÁKLADNÍ PARAMETRY PLATFORMY .....	82
10.7	DOPADY DO PROVOZNÍHO PROSTŘEDÍ .....	83
10.8	NÁKLADY A ZPŮSOB POŘÍZENÍ .....	83
10.9	OTÁZKY – PRACOVNÍ .....	84
<b>11</b>	<b>NÁVRH ROZLOŽENÍ FUNKČNÍCH CELKŮ .....</b>	<b>86</b>
11.1	FÁZE I .....	86
11.2	VOLITELNÉ ČÁSTI K FÁZI I .....	86
11.3	FÁZE II .....	86
<b>12</b>	<b>DETAILNÍ PRŮBĚH PROJEKTU .....</b>	<b>87</b>
12.1	REALIZOVANÉ KORKY (09_2012-07_2013) .....	87
12.2	DALŠÍ KROKY K REALIZACI .....	87
<b>13</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU INOVACE PRODUKTU SPOLEČNOSTI XYZ, A.S. ....</b>	<b>93</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>98</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Možnosti platebního styku se od dob vzniku českého bankovního sektoru výrazně změnila. Vše se dnes točí kolem elektronických peněz. I lidé v České republice si zvykli nosit při sobě platební kartu a neplatit v obchodech pouze v hotovosti. Averse k riziku spojená s existencí elektronických peněz tak v poslední dekádě výrazně klesla. Banky se snaží nastavením parametrů svých produktů tlačit klienty k používání moderních bankovních produktů. Oblast platebního styku se stává jednou z oblastí bankovníctví, kde dochází k největším inovačním pokrokům, zacílení na potřeby klientů a zjednodušení procesů. Autor této práce si dal za cíl zaměřit se na inovaci produktu, změnu procesů a zvýšení konkurenceschopnosti jedné z předních platebních institucí v České Republice, neboť se domnívá, že každý byt' jen malý krůček ke zlepšení může vést k dlouhodobě dobrým výsledkům. Pokud se těch krůčků udělá více a správným směrem, mohou být výsledky dlouhodobě nadstandardní.

Pro většinu lidí v České republice je měnový kurz české koruny vůči jakékoliv zahraniční měně důležitý až ve chvíli, kdy se chystají na dovolenou. Obcházejí banky a směnárny, jen aby ušetřili nějakou tu korunu při směně. S nelibostí řeší poplatky bank a kvitují nulové poplatky směnáren. Nakonec jim však domněle nezbyde nic jiného, než peníze vyměnit za kurz, který je zrovna k máni. Ti prozřelejší používají platební kartu v zahraničí s pocitem, že dostanou středový kurz, ale výpis z bankovního účtu je většinou nemile překvapí. Povědomí Čechů o multiměnových účtech a dalších možnostech, které nabízí banky nebo jiné finanční instituce je prakticky nulový. Pokud tuto záležitost řeší jedinec jednou za rok, dá se nad tím směle mávnout rukou, a nějaký ten poplatek navíc zaplatit, ale jak ušetřit, když je potřeba měnit častěji?!

Diametrálně odlišné případy jsou firmy, které dovážejí zboží ze zahraničí nebo naopak exportují. Zde se jedná o objemy obchodů, u kterých je každý pohyb kurzu výrazně cítit. Při troše smůly nebo podcenění rizika se může změnit ziskový obchod na ztrátový. Vlivů, které působí na měnové páry je opravdu mnoho, jejich definování či analýza však není hlavním předmětem této práce. V globále tyto vlivy způsobují tzv. volatilitu neboli kolísavost hodnoty měny na trhu. V poslední době se zejména díky vlivu uvolněné měnové politiky velkých světových ekonomik můžeme setkávat čím dál častěji s pohybem kurzu i o několik desítek haléřů během jednoho obchodního dne. Ve chvíli, kdy vyjde najevo nějaká zásadní zpráva, může firma, která se na ni připraví, na měnové konverzi výrazně získat.

Opačným případem je firma, která měnové riziko neřídí, a potom se nestačí divit, za jaký kurz musí hradit faktury do zahraničí, aby nebyly po splatnosti. Některé firmy v tomto ohledu využívají derivátových produktů (především forwardů), které dokáží měnové riziko výrazně snížit, jiné průběžně vyrovnávají své pozice spotovými obchody. Na volatilitě devizových trhů se v poslední době také přizivuje řada spekulantů, kteří využívají informace ve svůj prospěch, a to buď s pomocí páky, nebo vysokého kapitálu.

Pro zahraniční platební styk v českém prostředí mají lidé i podniky možnost využít buď bankovní, nebo nebankovní sektor. Banky v tomto směru nabízí celou řadu produktů, ale za tuto velkorysost si nechají řádně zaplatit jak na poplatcích, tak na samotném kurzu, především menšími firmami, které nedisponují takovým objemem směňovaných prostředků. Nebankovní sektor v tomto odvětví tvoří v ČR platební instituce, které jsou oproti bankám handicapované nižším kapitálem a omezeným počtem produktů, nabízí však podstatně výhodnější kurzy s nesrovnatelně nižšími poplatky. Stejně jako banky jsou však regulovanými subjekty ČNB.

V možnostech zefektivnění platebního styku do a ze zahraničí pro korporátní i retailové klienty vidím budoucnost vývoje bankovníctví, a proto bych se platebním institucím a možnostem rozšíření jejich produktového portfolia chtěl v této práci věnovat podrobně. Především s ohledem na jednu konkrétní platební instituci, kterou můžeme pracovníčně označit jako společnost „XYZ“. Služba platebního styku, kterou poskytuje, bude podrobena analýze a konfrontována s konkurencí na trhu. Výstupem je projekt zaměřený na implementaci inovace služeb spojených se službou platebního styku ve společnosti XYZ.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE, INVENCE, INOVACE A TECHNOLOGIE

Na začátku této práce je užitečné vyjasnit si několik teoretických pojmů souvisejících s tématem práce, aby bylo možné pochopit záměr a podstatu tohoto projektu.

### 1.1 Strategie podniku

Jáč, Rydvalová a Žižka ve své publikaci *Inovace v malém a středním podnikání* uvádějí, že: „*Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů.*“ (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2006, s. 78)

*„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až na 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.“* (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 3)

Strategické řízení je základním úkolem vrcholového managementu organizace, v případě, že není odděleno řízení a vlastnictví firmy, pak i vlastníků firmy. Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na časově dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji organizace. Na tento druh řízení navazuje taktické a operativní řízení a to z pohledu míry kompetencí, odpovědnosti, úkolů, realizace, kontroly. Fáze strategického řízení můžeme na základě vymezení poslání, cílů a analýzy prostředí firmy definovat jako následující posloupnost:

- Strategická analýza
- Generování možných řešení
- Optimalizace řešení a výběr strategie
- Implementace strategie
- Hodnocení realizace strategie

#### 1.1.1 Alternativní směry strategického rozvoje

Dle charakteru dalšího vývoje podniku lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ:

1. Strategie expanze – vhodná v situaci před stádiem zralosti podniku nebo na začátku životního cyklu, je zde předpoklad vyšší potřeby investic s vyšší rizikovostí jejich financování.
2. Strategie útlumu – bývá používána, když se podnik nachází v klesajícím stádiu životního cyklu, při klesající poptávce po jeho produktech. I tato strategie může zlepšit efektivitu podniku, a to v případě, že se finanční prostředky získané zrušením určité výroby použijí ke zlepšení jiných činností podniku
3. Strategie stability – je typická pro podniky ve stádiu zralosti svého vývoje. Je efektivní v situaci, kdy okolí podniku není příliš měnlivé a zainteresovaní účastníci daného podnikání (tzv. stakeholders) neusilují o zásadní strategickou změnu.
4. Kombinovaná strategie – týká se spíše velkých podniků, kdy podnik např. využívá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky

### 1.1.2 Metodika podnikové strategie

Metodika tvorby podnikové strategie vychází z procesu strategického řízení podniku. Skládá se ze sedmi hlavních částí. První dvě jsou vstupními analýzami, které budou provedeny v rámci analytické části této práce (analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí). Na základě provedených analýz jsou formulovány specifické přednosti podniku. Ve čtvrtém kroku je definována vize dalšího vývoje podniku. Pátým krokem je formulace strategických cílů. Předposledním krokem je výstup v podobě hlavní strategické operace – strategické projekty. Posledním krokem je návrh dalšího postupu – rozpracování do taktických a operativních postupů. (Souček, Marek, 1998, s. 24)

## 1.2 Inovační proces

*Invence* je pojmenováním pro určitou tvůrčí aktivitu, která vede ke změnám. Jedná se především o nové myšlenky, nápady, vynálezy. Ty invence, které jsou realizovány a dosáhnou komerčního využití, nazýváme *inovace*. Ostatní slouží pouze vědě a k získávání dalších poznatků, jde o myšlenky, které nikam nevedou. Invence v podniku tedy představují určitý potenciál tvorby nových myšlenek. Rozlišujeme invence absolutní (úplně nová myšlenka) a relativní (nová myšlenka v rámci dané organizace nebo regionu). (Dvořák, J.: *Management inovací*. Praha 2006)



Od *inovací* se očekává plnění cíle, kterým je: Zajistit dlouhodobý, efektivní rozvoj a růst podnikatelských jednotek při současném nepřetržitém odstraňování nebo alespoň zmírňování neefektivností v jejich podnikatelských procesech. (Vlček, 2011, s. 21)

Inovačním procesem se tak v podniku rozumí rozvinutí výchozího inovačního podnětu (invence), který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu – jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh.

Inovační proces je uceleným procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikace jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé, spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce.

### 1.3 Měření efektu inovačního procesu

Při řízení firmy je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti a to jak přírůstkové tak radikální inovace. V případě přírůstkové inovace postupujeme při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení, tedy:

- Odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme tzv. cash-flow
- Provádíme odhad návratnosti vložených prostředků
- Porovnáváme odhadované přínosy s daným kritériem

Hodnocení efektu radikální inovace by mělo podnikateli přinést zjištění, zda daný poznatek z výzkumu přinese dostatečný pokrok – stupeň novosti a zda existuje trh pro budoucí aplikaci poznatku a jeho následný transfer do praxe.

### 1.4 S technologií za pohodlím

Dřívější základní předpoklady už dnes neplatí. Nové trhy, kanály a obchodní modely vítězí nad vyzkoušeným a osvědčenými. Dělat byznys „jako dřív“ už nestačí.

Nemusíme se dívat do daleké budoucnosti, abychom pochopili, co to ve skutečnosti znamená. Jde o to hledat příležitosti tam, kde jsou a přizpůsobit se potřebám klienta, tak jak to lze nejlépe. V Keni se zvládli místní obyvatelé přizpůsobit podmínkám tamního regionu a pro bezpečí svých úspor začali využívat *m-banking* neboli mobilní bankovníctví. Chytrý, kdo jim tuto možnost dal...

Ano, uznávám, v Česku není riziko spojené s přenosem větší částky v hotovosti v peněžence tak vysoké, jako v Keni, nicméně na tomto příkladu je zřejmé, že pokud nastanou takové podmínky, které usnadní lidem práci, ušetří čas nebo peníze, budou jistě slyšet na změnu. Růst technologického pokroku v bankovníctví však současně ohrožuje model tradiční banky, jak ji známe dnes, protože nenutí lidi chodit do banky osobně, ale dovoluje jim čím dál víc věci řešit *online*.

Samotnou technologii dnes pohání tři trendy: sblížování, spojování a pohodlí. V jednom německém městečku už si dnes nemusíte pamatovat svůj PIN, abyste mohli zaplatit v místním supermarketu. Jediné, co potřebujete, je váš otisk prstu. Takovýto účet si pořídilo už čtvrt milion lidí, stejně jako se tři miliony lidí ve Spojených státech zaregistrovaly do podobného programu s názvem Pay by Touch. Nejenom tyto příklady v nás zanechávají dojem, že lidé si chtějí svůj život co nejvíce usnadnit, podléhají módním hitům a reklamním masážím. Každý se v této situaci musí zamyslet také nad rizikem technologického pokroku, kterým je zneužití důvěry v něj. Je proto na těchto institucích, aby klientům poskytl dostatečné garance v případě podvodného jednání, ze strany třetí osoby. (Jerrett, 2011, s. 57)

## **2 BANKOVNÍ PRODUKTY V PLATEBNÍM STYKU**

Vývoj nových bankovních produktů je v literatuře popsán velmi stroze. Často se setkáme pouze s popisem určitého bankovního produktu, jejich vývoj a postup při implementaci, zůstává literárně nedotčen. Tato část práce se přesto bude věnovat bankovním produktům a jejich vývoji, respektive teoretickému popisu jejich charakteristik a specifík. Největší část této kapitoly bude zaměřena na platební styk, který je stěžejním tématem celé práce.

Mezi základní služby, které poskytují banky svým klientům, patří realizace platebního styku, tedy hotovostní a bezhotovostní přesuny peněžních prostředků mezi jednotlivými subjekty hospodářského života – fyzickým i právnickými osobami, a to jak v rámci jednoho státu, tak v zahraničí. Banky resp. platební instituce nabízejí svým klientům mnohem více než jen přesuny peněžních prostředků – pasivní operaci, která je z časového hlediska rizikem buď odběratele, nebo dodavatele. Jde o celý soubor různých operací či instrumentů, jejichž prostřednictvím nebo v jejichž důsledku dochází k finančním procesům. Platební styk je nekončící inovací služeb bank a nebankovních institucí.

### **2.1 Platební styk**

Platební styk můžeme definovat jako vztah mezi plátcem a příjemcem, který je uskutečňován v určitých formách buď přímo mezi nimi, nebo prostřednictvím peněžního ústavu.

#### **Hotovostní platební styk**

Mezi plátcem a příjemcem dochází k přesunu peněz v hotovosti.

#### **Bezhotovostní platební styk**

Dochází k úhradě/inkasu pouze bezhotovostním převodem na účtech plátců a příjemců u bank

#### **Tuzemský platební styk**

Vzniká mezi subjekty uvnitř národní ekonomiky, zpravidla v tuzemské měně.

#### **Zahraniční platební styk**

Vzniká mezi tuzemskými a zahraničními subjekty, včetně plateb prováděných tuzemskými subjekty v zahraničí

#### **Přeshraniční platební styk**

Vzniká mezi tuzemskými subjekty ve vazbě na zahraniční subjekty ze zemí Evropského hospodářského prostoru ve výši do 50 000 € a ekvivalentu

## 2.2 Lhůty k provedení platebního styku

- Standardní platby  
Provedení příkazu klienta podle předem dohodnutých podmínek
- Přednostní (expresní) platby  
Okamžité, urychlené odepsání peněžních prostředků z účtu klienta

## 2.3 Návaznost plateb na dokumenty

- Hladké platby
- Dokumentární platby (viz. Kameníková, Bankovníctví II)

## 2.4 Standardní nástroje platebního styku

### 2.4.1 Bezhotovostní platební příkaz (bankovní převod)

Bankovní převodem se rozumí bezhotovostní převod finančních prostředků z účtu plátce na účet příjemce, který probíhá na základě platebních příkazů klientů. Podle toho, kdo dává příkaz k bankovnímu převodu, se rozlišují příkazy k úhradě a příkazy k inkasu.

#### 2.4.1.1 Příkaz k úhradě

Příkaz k úhradě je příkaz, který dává plátce bance, aby z jeho účtu převedla stanovenou částku na účet příjemce. Příkaz k úhradě musí mít písemnou formu (přenosovým médiem může být papír nebo elektronická forma) a obsahovat podstatné náležitosti. Mezi ně patří:

- označení banky, která příkaz provede (včetně pobočky a kódu banky)
- číslo účtu klienta, který dává příkaz
- částka včetně měny
- splatnost příkazu
- číslo účtu, na který se má platba převést
- kód banky, na kterou se má platba převést
- variabilní, konstantní a specifický symbol
- místo a datum vystavení příkazu, podpis příkazce

případně i další náležitosti. Majitel účtu je informován o stavu a pohybech na účtu prostřednictvím výpisů z účtu, které obsahují stav účtu, kreditní a debetní pohyby a nový zůstatek k danému datu.

#### **Mezi osobité formy příkazů k úhradě patří:**

- trvalé platební příkazy, využívající klienti k provádění pravidelně se opakujících plateb např. nájemné, záloha na elektřinu;
- hromadné platební příkazy, které zahrnují v jednom příkazu všechny platby příkazce k jednomu dni a slouží k uskutečnění plateb určených různým příjemcům;
- rychlé platební příkazy, které využívají velcí klienti ke své potřebě rychle uhradit velkou peněžní sumu. Cílem je zachování jejich dobrého jména. (Král, 2009, Kašparovská 2010)

#### **2.4.2 Příkaz k inkasu**

„Příkaz k inkasu je příkaz příjemce platby na základě předchozího souhlasu majitele účtu, aby z majitelova účtu v stanovený den převedla na účet příjemce platby stanovenou částku.“ (Král, 2009)

Inkaso je potencionálně nebezpečné pro plátce, protože příjemce platby nemusí zadat příkaz oprávněně a v odpovídající sjednané výši. Banky proto provádí kontrolu oprávněnosti inkasního způsobu placení. Ta spočívá v tom, že inkaso není provedeno, pokud k němu majitel účtu, z něhož má být částka odepsána, nedal výslovný a písemný souhlas. (Kašparovská, 2010)

#### **2.4.3 Platební karty**

Platební karty představují moderní instrument bezhotovostního platebního styku, který využívají klienti zejména k úhradě spotřebních výdajů a výběru hotovosti. Základními formami použití platebních karet jsou výběr hotovosti v bankomatech, na pobočkách bank, v obchodech a bezhotovostní placení. Jako každý platební instrument musí být platební karta vybavena určitými náležitostmi umožňujícími autorizaci platební operace. Mezi náležitosti platební karty patří označení vydavatele, číslo platební karty, platnost platební karty, jméno držitele, podpisový proužek (vzor podpisu držitele karty) a záznam dat.

#### **Rozlišujeme tři druhy platebních karet:**

- debetní karta, u níž jsou platby zaúčtovány na účet neprodleně po tom, kdy banka obdrží zprávu o jejich provedení. Tento typ karty obvykle neumožňuje přechod účtu do debetu, ale lze operativně upravit limit čerpání;
- kreditní karta, jejímž prostřednictvím banka poskytuje klientovi spotřebitelský úvěr tak, že při placení může přejít do debetu do výše s bankou dohodnutého úvěrového limitu. Klient může na této kartě využít i tzv. bezúročného období, po které jeho účet není zatížen úrokem. Pokud klient nedodrží bezúročné období, musí počítat se značnými nákladovými nároky vyplývající z vysoké úrokové sazby;
- charge karta (nejstarší typ platební karty), u níž provádí její držitel úhradu provedených plateb podle jejich měsíčního výpisu, který mu zasílá vydavatel karty. Držitel karty je povinen do 30 dnů uhradit svůj závazek. (Máče, 2006, Půlpánová 2007, Revenda 2005)

Podle záznamu dat rozlišujeme platební karty čipové, s magnetickým záznamem, laserové a embosované. U embosované karty jsou identifikační údaje vyraženy na zadní straně. Důvodem je možnost snímání údajů v mechanických snímačích obchodníků (imprinterech). (Máče, 2005)

#### **2.4.4 Šeky**

Šek je klasický platební instrument, jehož význam v posledních letech klesá v důsledku rozšíření platebních karet. Jde se o cenný papír, který obsahuje bezpodmínečný příkaz výstavce šeku bance, aby vyplatila z jeho účtu oprávněnému majiteli šeku na šeku uvedenou peněžní částku. Náležitosti šeku a způsob jeho použití jsou upraveny v zákonu směnečném a šekovém. (Revenda, 2005)

#### **2.4.5 Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv znamená písemný závazek banky, že vývozci na příkaz dovozce vyplatí určitou sumu peněz za předpokladu, že splní podmínky uvedené v akreditivu (lhůtu předložení dokumentů, úplný seznam sjednaných dokumentů atd.) Jedná se o instrument, jehož vznik si vynutila relativně vysoká rizika spojená s platbami ve vztahu k zahraničí. Kromě hlavní oblasti, využití akreditivů v rámci platebního styku se zahraničím, můžeme najít akreditiv v nabídce bank i pro tuzemské účely. (Kameníková, Polách 2008, s. 30, Revenda, 2005)

### **2.4.6 Dokumentární inkaso**

Dokumentární inkaso představuje příkaz prodávajícího (vývozce), své bance (vysílající bance), aby pro něj sama nebo prostřednictvím své korespondenční banky (inkasní banky) vyinkasovala od kupujícího (dovozce), určitou peněžní částku nebo jiné plnění proti předání dokumentů, které obdržela od příkazce. Banka přebírá odpovědnost za správné provedení inkasních úkonů podle podmínek dohodnutých s příkazcem. Na rozdíl od akreditivu, ale nepřebírá žádnou záruku, že bude plnění provedeno. Ve srovnání s akreditivem je dokumentární inkaso méně jistý způsob placení, je však jistější než bankovní převod. (Revenda, 2005)

## **2.5 Moderní bankovní produkty – elektronické bankovníctví**

Vznik elektronického bankovníctví souvisí se zavedením elektronických peněz v 70. letech 20. Století. V rámci přímého bankovníctví může banka využít pro komunikaci s klientem pevnou telefonní linku, mobilní telefon, počítač a platební kartu.

Riziko produktů elektronického bankovníctví spočívá v napojení klienta na informační systém banky. Hackeri mohou ohrozit dobré jméno banky hned několika způsoby. Kromě krádeže peněz na klientských účtech ohrozí banku prodejem zcizených klientských dat.

### **2.5.1 Internet banking**

Byl zavedený jako první služba elektronického bankovníctví ještě jako homebanking a určený především pro korporátní klientelu, která realizuje větší množství obchodů o větších objemech. K využití homebankingu se klient dostane přes speciální bankovní software na webových stránkách banky. Lze zde realizovat zadávání platebních příkazů k úhradě v domácích i zahraničních měnách včetně příkazů trvalých a hromadných. Aplikace umožňuje náhled na informace o zůstatcích, obracech, vývoji plateb a příjmů na účtech. Informuje klienta o neprovedených transakcích. Uživatel má k dispozici kurzovní lístek. Aplikace také umožňuje zakládat termínované vklady, užívat akreditivy, inkasa a další produkty. Do homebankingu se klient dostane většinou přes vystavený certifikát, který si uloží do počítače. Platby jsou realizovány na základě autorizační SMS.

### **2.5.2 Telebanking**

Umožňuje klientovi komunikovat s bankou prostřednictvím telefonního aparátu a to jak pevného, tak mobilního. Patří již ke starším formám komunikace, nicméně dealingová od-

dělení stále mají určitý počet klientů, kteří ho zaměstnávají. Zabezpečení identifikace klienta je realizováno formou číselného hesla přiděleného klientovi nebo elektronické klíče. Elektronický klíč (token) generuje autentizační kódy, které slouží pro autorizaci transakce. Tato metoda je vysoce bezpečná, náklady na její pořízení jsou však značně vysoké.

### **2.5.3 GSM, SMS banking**

Je služba přímého bankovníctví, kdy klient komunikuje s bankou prostřednictvím SMS. Pokud klient zašle informace v bankou požadovaném formátu, banka provede transakci, kterou v SMS klient požaduje. Tento druh elektronického bankovníctví je využíván především v zemích s nízkým počtem kamenných poboček nebo vysokých transportních nákladech dopravy na pobočku. Hojně se využívá např. v Keni.

GSM SIM Toolkit – je softwarová aplikace nahraná na SIM kartě mobilního telefonu. Bankovní aplikace umožňuje klientovi prakticky stejné služby jako internetové bankovníctví. (Kameníková, Polách, Král, 2012, s. 97-104)

## **2.6 TREND VÝVOJE**

Důraz v elektronickém bankovníctví je kladen na mobilní komunikace a využití nástroje Java. V mobilních operačních systémech jako jsou Android nebo iOS existuje řada aplikací bank, které nahrazují internetové bankovníctví z počítače. Pokud chce tuto službu klient využívat, musí mít aktivované datové služby u svého mobilního operátora nebo být připojený na WIFI síť. Rozvoj digitální televize umožňuje již dnes tento způsob bankovníctví. Televizní bankovníctví tak může být v nejbližších letech hojně využíváno. Osobně si ale myslím, že trend bude spíše v minimalizaci přístrojů, které se budou pro bankovníctví používat než v maximalizaci. Lze to důsledně vidět na technologii NFC.

### **2.6.1 Platby prostřednictvím technologie NFC**

Všechny věci, které lidé byli zvyklí nosit po kapsách nebo na dně kabelek – peněženky, adresáře, někdy i klíče – začíná nahrazovat mobilní telefon.

Technologie NFC (near field communication) začíná obracet náš každodenní život naruby. NFC je založena na bezdrátové komunikaci na krátkou vzdálenost a můžeme se s ní setkat u bezkontaktní cestovních karet typu Oyster v Londýně. V kartách je zabudovaný čip NFC. Ten se dá vložit i do mobilních telefonů a použít jako kreditní karta kdekoli, kde jsou nainstalované platební stanice, což mohou být kina, nákupní střediska, benzinové pumpy



nebo jakýkoliv jiný obchod. Jako jedni z prvních se touto cestou dali Japonci, kteří platební styk tohoto druhu využívají již téměř všude. Výhodou tohoto typu plateb je, že si můžete přečíst zůstatek na displeji a peněžní převody i vklady na váš účet můžete posílat pomocí mobilního internetového připojení. S nástupem trendu smartphonů s touto technologií, je pravděpodobné, že nás tento technologický módní hit nemine. (Jarrett, 2011, s. 62)

### 3 SPECIFIKA VE VÝVOJI NOVÝCH BANKOVNÍCH PRODUKTŮ

Produkty v bankovním sektoru mají svá specifika. Předně se jedná o služby, které jsou charakterizovány následujícími znaky:

- Nehmatatelnost
- Proměnlivost
- Neskladovatelnost

Základní vlastností je přitom nehmatatelnosti, která vyjadřuje neschopnosti klienta posoudit smysly kvalitu požadovaných parametrů služby dřív, než ji koupí. Služba se dá však propagovat takovým způsobem, aby klient přesně věděl, co dostane. Prvek proměnlivost znamená, že úroveň a kvalita služeb není stejnorodá a závisí na konkrétních poskytovatelích služeb. Neskladovatelnost služby je také jednou ze základních charakteristik služeb. Znamená to, že se služby stále vytvářejí a zároveň i spotřebovávají. Mají omezený časový interval použití a nelze je za stejných podmínek vytrvale užívat.

#### 3.1 Bankovní produkt

Je specifická komplexní nabídka finančních výrobků a služeb, prostřednictvím kterých dochází k uspokojování potřeb klientů, které jsou transformovány do peněžní podoby. Bankovní služba oproti produktu představuje pouze jednorázové splnění potřeby klienta vztahující se ke konkrétnímu bankovnímu produktu. V této práci budeme používat výraz bankovní produkt pro spotové devizové obchody, které mají k sobě přiřazeny další bankovní služby.

#### Základní charakteristiky bankovních produktů

- Mají peněžní charakter, protože ve své podstatě jsou komplexem peněžních operací
- Uspokojují finanční potřeby klientů (spoření, investice, platby,...)
- Základním produktem, ze kterého vychází další produkty je bankovní účet, který je nezbytný téměř ke všem dalším bankovním operacím
- Reálně existují problémy s ochranou inovací bankovních produktů, v důsledku čehož banka nemůže trvale zachovat odlišnost svojích produktů od produktů konkurence
- Nízká úroveň věrnosti klientů bankám podmiňuje věrnost založenou na parciálním produktu

- Využitelnost bankovních produktů s dlouhodobě stejnými parametry není možná
- Některé produkty jsou omezeny otevírací dobou bank

### **3.2 Produktová politika**

Produktovou politiku banky (i finanční instituce) je možné chápat jako permanentní aktivitu banky v procese uvádění nových produktů na trh, inovace existujících produktů, případně rušení produktů zastarávajících.

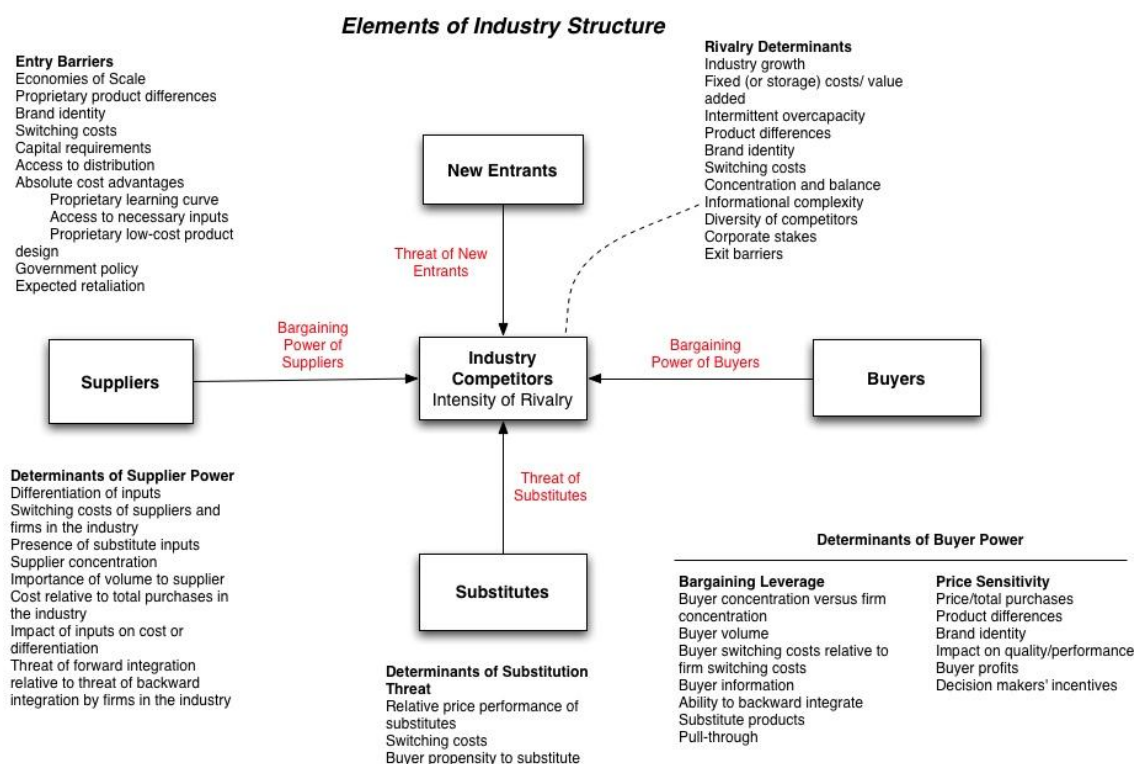
**Mezi klíčové faktory produktové politiky bank lze řadit:**

- Strategie obchodní banky
- Konkurence
- Úroveň IT
- Personál banky
- Legislativa

## 4 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost vypovídá o tom, jak se daný podnik dokáže prosadit na trhu mezi ostatními konkurenty, kteří mají ve své nabídce podobné výrobky a služby. Zároveň odráží jeho schopnost reagovat na nové podněty a požadavky trhu. Lze ji vymežit na základě tří rozhodujících faktorů, které dohromady tvoří tzv. „magickou pyramidu“. Těmito třemi základními kameny jsou cena, kvalita a rychlost dodání.

Teorii konkurenceschopnosti v podnikatelském prostředí nejlépe vystihuje Michael E. Porter ve své knize *Competitive advantage*, kde popisuje pět nejdůležitějších sil, které působí na firmu v konkurenčním prostředí.



Obr. 1 Porterova definice pěti konkurenčních sil (rlaexp.com, 2013)

### 4.1 Konkurenční rivalita

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. Pokud bychom se měli vrátit zpět k našemu příkladu potravin Vonášek a syn vs Tesco, tak pokud si v Uherském Brodě otevře Tesco svoji prodejnu Tesco

Express, pak bude pan Vonásek schopen konkurovat například kvalitnějšími potravinami, byť někdy za vyšší cenu. Pokud si však v Brodě a dost možná i v Hradišti otevře Tesco plnohodnotnou velkou prodejnu, má pan Vonásek problém a dříve či později přestane být schopen s Tescem bojovat o zákazníky a zkrachuje. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivality je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.

## 4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnilo rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je jí nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd.

## 4.3 Hrozba vzniku substitutů

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která

bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy apod. než v samotných fotoaparátech), atd.

#### **4.4 Síla kupujících**

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, sportovní elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty.

#### **4.5 Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd. (businessvize.cz, 2013)

## 5 DEVIZOVÁ RIZIKA A JEJICH ÚČINKY NA FIRMU

Jak už jsem předeslal v úvodu této práce, pro české firmy obchodující se zahraničím je důležité pohlídat si devizová rizika, aby předešly případným kurzovým ztrátám vyplývajících z realizované transakce. Jaká rizika to jsou a jaké vlivy působí na měnu, bych rád vysvětlil v následujících odstavcích, pro které mi byla inspirací kniha Doc. Ing. Miloše Krále, CSc. Devizová rizika a jejich efektivní řízení ve firmě.

Dle docenta Krále rizika můžeme chápat jako události, ze kterých vyplývají nejistá očekávání. V užším slova smyslu můžeme riziko chápat jako nejisté očekávání z probíhajících finančních vztahů, ze kterých vyplývá reálné nebezpečí ztráty pro jednu ze smluvních stran.

V mezinárodním obchodě a mezinárodních financích existuje velké množství rizik. Tato rizika vyplývají např. z velkých vzdáleností při dodávce zboží (ČR a Čína), z rozdílných právních systémů a uzancí v zemích kontraktu (USA a Čína), z různých politických událostí a jejich vlivu na průběh dané obchodní resp. finanční transakce, z různých měnových systémů, z měnící se bonity odběratele po dobu průběhu obchodní operace, atd. (Kráľ, 2003, s. 17-19)

Řízení devizových rizik není nezbytné pouze pro velké společnosti a instituce, ale i pro malé exportní a importní firmy, pokud u nich nemá docházet ke zbytečným ztrátám vyplývajících ze vzniku negativních následků devizových rizik. Teorie devizových rizik rozeznává pojetí užší a širší. V užším pojetí můžeme definovat devizové riziko vyplývající z pohybu měnových kurzů. Tomuto riziku je vystaven každý dovozce a vývozce. V širším pojetí můžeme k primárnímu riziku přiřadit riziko transakční cesty, které vzniká špatnou volbou platební cesty.

## 6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Každé zavedení nového produktu ať už se jedná o produkt v bankovníctví, nebo v jiném odvětví by mělo mít svá pravidla a řád. Bez zavedení standardizovaných postupů při zavádění nového produktu se snadno může stát, že se časový harmonogram projektu natáhne na delší dobu než by měl nebo není dokončen vůbec. Pokud chybí projektová dokumentace ve společnosti, kde je vysoká fluktuace zaměstnanců, jen těžko se navazuje na projekty ve fázi, ve které je zanechal poslední odchozí zaměstnanec. Vymezení projektového řízení je proto důležitou součástí této práce.

### 6.1 Projekt

Projekt můžeme označit jako výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Je to aktivita omezená v čase, která je realizovaná pouze jedenkrát bez opakování. Dle Kerznera je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. (*Kerzner, 2002, s. 2*)

K charakteristickým rysům dle Fialy patří:

- výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu
- úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý
- trvání projektu je časově omezeno
- projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány
- projekt má jen jeden výsledek

Projekt je jednorázový proces:

- směřující k dosažení stanovených cílů
- během procesu prochází projekt řadou etap a fází
- s etapami se mění úkoly, organizace a zdroje



## 6.2 Řízení projektu

Řízení projektu je soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů.

- Projekt má definován začátek i konec
- Existuje vysoká míra nejistoty
- Používají se pružené organizační struktury
- Složení řešitelského týmu projektu je proměnlivé

### 6.2.1 Důležité charakteristiky pro řízení projektu:

Za důležité charakteristiky pro řízení projektu můžeme označit: **čas, rozsah, kvalita, zdroje, rizika, náklady**

### 6.2.2 Analýzy využívané na hodnocení charakteristik:

Pro kvalitně vypracovaný projekt je nesmírně důležité naplánovat a vyhodnotit všechny důležité aspekty, které mohou ovlivnit konečný výsledek projektu.

- **Časová analýza projektu**

Vychází z doby realizace činností a určuje nejdříve možné a nejpozději přípustné termíny začátků a konců realizace činností, nejdříve možný termín dokončení celého projektu, časové rezervy činností, atd.

- **Analýza zdrojů**

Porovnává časový průběh nároků na čerpání zdrojů s disponibilním množstvím zdrojů. Rozlišují se jednorázově použité zdroje, jako jsou materiál, energie, finance, a opakovaně používané, jako jsou lidské zdroje, provozní prostředky a vybavení.

**Cílem analýzy zdrojů může být:**

- minimalizace potřeby zdrojů
- dodržení limitu zdrojů
- rovnoměrné čerpání zdrojů

- **Nákladová analýza**

Zabývá se určením nejvhodnějšího průběhu z hlediska vzájemného vztahu času a nákladů na realizaci projektu. Analýza a řízení nákladů zahrnuje určení druhů nákladů, přiřazení druhů nákladů k balíkům práce. Výsledné nákladové sestavy obsahují: celkové náklady / balíky práce, celkové náklady za druh zdrojů.

- **Rozsah**

Je dán objemem práce, který je nutno vykonat pro jeho realizaci. Při popisu rozsahu projektu se pro lepší zvládnutí používá strukturování projektu a vytváření hierarchické struktury práce.

- **Kvalita**

Je měřítkem plnění požadovaných cílů projektu. Je definována jako měřítko dosažení očekávání zájmových subjektů. Zahrnuje jak řízení kvality projektu, tak i kvality produktu, který je projektem poskytován.

- **Riziko**

Dalším podstatným ukazatelem spojeným s řízením projektu je riziko vyplývající z faktu, každý projekt je jednorázovou záležitostí. Riziko je možno měřit pravděpodobností, že se projekt nepodaří realizovat podle daných parametrů.

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana dochází v ideálním případě k organizované aplikaci znalostí a kombinaci metod na základě následujících pěti základních prvků projektového managementu:

- projektová komunikace - vhodné komunikační prostředí, efektivní přenos informací, provázanost přenosu v organizační struktuře týmu
- týmová spolupráce - budování společných hodnot, dosahování společných cílů, synergický efekt
- životní cyklus projektu - logické postupy a sled fází projektu za účelem dosažení co nejlepších podmínek pro plynulou realizaci změn
- organizační závazek - pověření manažera řízením projektu, podpora na základě organizační kultury, vyhrazené finanční a materiální zdroje, odpovídající technologie a metodologie
- techniky a nástroje řízení, aplikované v průběhu životního cyklu projektu (zadání projektu včetně požadavků, konceptů a omezení, možné kombinace organizačních

struktur, projektový tým, metodika plánování a hodnocení vlivů a dopadů, formy projektové kontroly pro zajištění přehlednosti a měření okamžitého stavu fáze projektu za účelem včasné aplikace opravných opatření, styly řízení a motivace jednotlivců). (Mooz, Hall, Forsberg, 2003)

### 6.2.3 Projektový trojúhelník

Základny projektového managementu jsou odvoditelné z obecných definic projektu v literatuře, které obsahují tři základní charakteristiky: čas, náklady a dostupnost zdrojů. K dosažení předpokladu úspěšného dokončení projektu je nezbytné

udržovat každou z těchto komponent v rovnováze vzhledem k předem definovaným hodnotám a limitům. Ke koordinaci činností v systému tedy slouží plán projektu, přičemž jeho dodržení by v teoretické rovině mělo předznamenávat vysokou pravděpodobnost úspěchu. (Svozilová, 2006, s. 23)

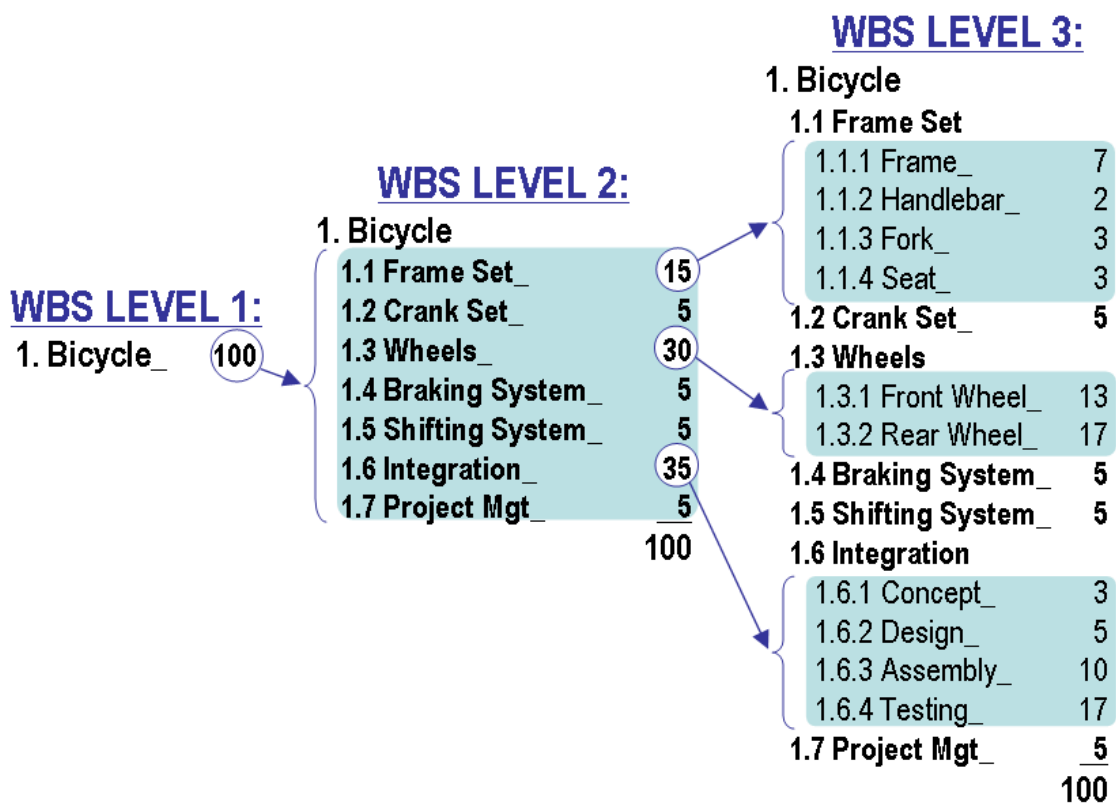


Obr. 2 Projektový trojúhelník (Svozilová, 2006, s. 23)

### 6.2.4 Hierarchická struktura práce

Hierarchická struktura práce neboli WBS (work breakdown structure) je možná nejužitečnejším nástrojem projektového řízení. Existuje v mnoha formách a slouží mnoha účelům. Když je proveden správně, je WBS základem pro projektové plánování, stanovení termínů, rozpočet a controlling.

S. E. Stephanou a M. M. Orbanovich uvádějí ve své knize Project Management, System Development and Productivity, že Hierarchický rozklad produktů je srdcem, resp. kostrou, na které je projekt budován.



Obr. 3 Work breakdown structure (en.wikipedia.org, 2013)

WBS poskytuje základ pro vypracování síťové analýzy, metody představující činnosti nebo úkoly projektu řadou čar a uzlů, aby tak ukázal vzájemné vztahy těchto různých činností. Ze síťové analýzy lze odvodit několik důležitých informací: kritickou cestu, která cestou určující nejdélší přechod (kritická cesta určuje minimální délku času s přidělením daného zdroje), dobu včasného zahájení a dokončení a dobu volného času, který projektový manažer může u každé činnosti očekávat.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

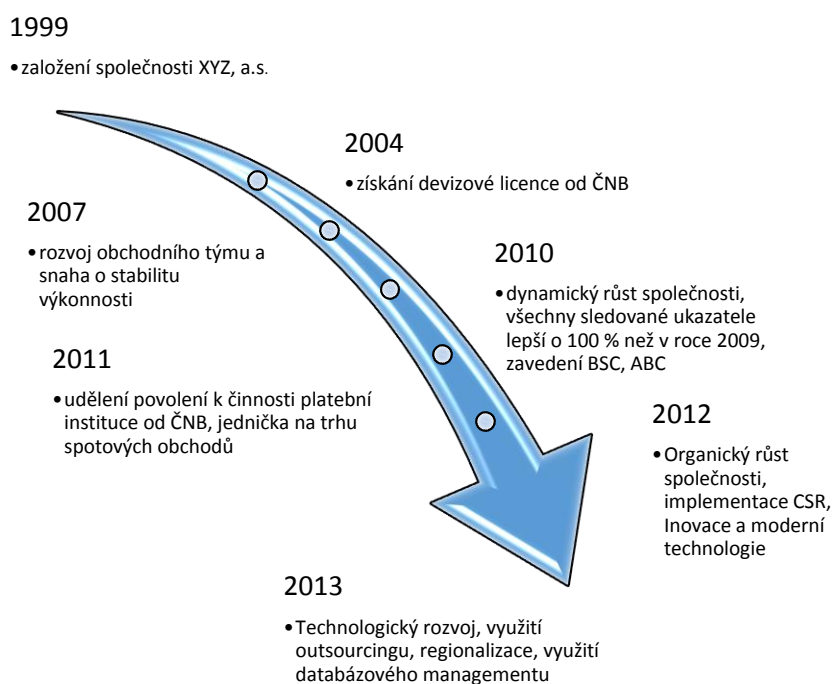
Praktická část diplomové práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. V první části se bude zabývat analytickým výzkumem společnosti XYZ, a.s., prostředím, ve kterém se firma nachází a konkurenty, kteří na trhu působí. Z důvodu ochrany dat, je v této části nahrazen skutečný název analyzované společnosti názvem XYZ, a.s. V analýze budou využity teoretické poznatky, metody a nástroje z managementu a podnikových financí, které lépe pomohou čtenáři pochopit stav společnosti z vnitřního i vnějšího pohledu.

### 7.1 O společnosti

Společnost XYZ, a.s. vznikla roku 2010 jako právní nástupce společnosti založené již v roce 1999. Společnost je zaměřena na provádění spotových operací s devizovými hodnotami, k čemuž ji od roku 2005 opravňuje devizová licence získaná od České národní banky. Před rokem 2011 k finančním službám, které analyzovaná společnost poskytovala, patřilo i podnikání v oblasti směnářenské činnosti, které po odštěpení společností v roce 2011 přešlo plně pod mateřskou společnost. Společnost XYZ, a.s. se tak nyní zaměřuje již pouze na provádění spotových obchodů na devizovém trhu.

#### Vývoj společnosti v čase

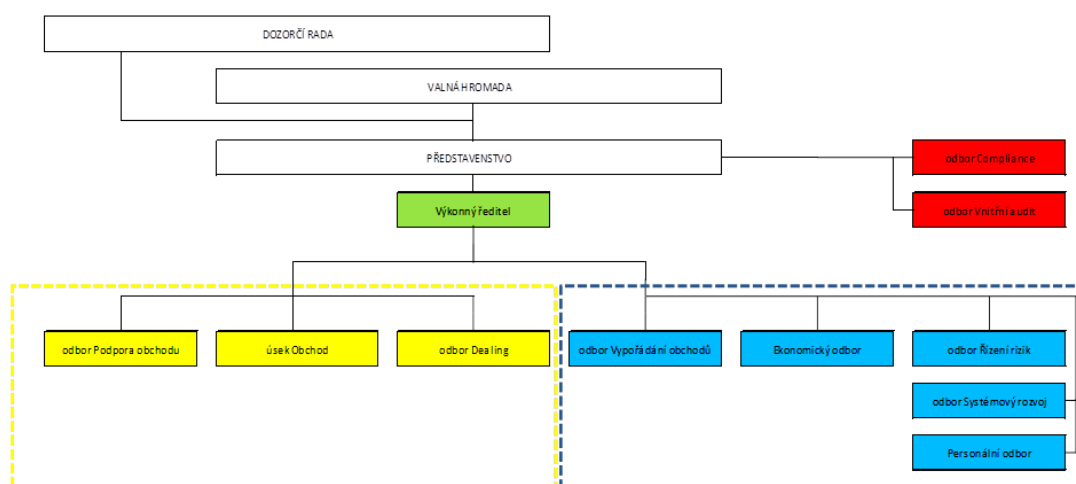
V následujícím diagramu je uvedeno několik důležitých milníků společnosti.



Obr. 4 Diagram historických milníků společnosti XYZ [vlastní zpracování]

## Organizační struktura

V současné době je vrcholový management tvořen třemi řediteli z oblasti obchodu a jedním generálním ředitelem, který zodpovídá jak za obchodní úsek, tak za úsek procesů společnosti a je zároveň jediným členem představenstva společnosti. Obchodní úsek je považován za jádro celé organizační struktury a je tvořen v současnosti 12 Manažery devizových obchodů, kteří se věnují akvizicím nových klientů a správě klientů stávajících. Obchodní ředitel spolu s řediteli jednotlivých divizí jsou zároveň i manažery devizových obchodů s vyšším důrazem na správu stálých klientů, především těch strategických. Další velice podstatnou část organizační struktury tvoří odbory Vypořádání obchodů a Dealing, které se starají o procesní zabezpečení uzavření a vypořádání sjednaných obchodů klienty. Ostatní odbory (HR, Řízení rizik, Compliance, Vnitřní audit, Systémová správa a Rozvoj, Podpora obchodu) se zabývají činnostmi, které vyplývají z agend jim svěřených. V současnosti zaměstnává společnost 41 stálých zaměstnanců, několik pracovníků formou dohod a také dává příležitost k rozvoji a praxi stážistům. V rámci IT, právních záležitostí a účetnictví je využívanou formou outsourcing.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. [interní zdroje společnosti]

### 7.1.1 Faktory úspěchu

Základním cílem od začátku fungování společnosti v oblasti devizových obchodů je poskytování nejvýhodnějších podmínek při realizaci devizových konverzí. Konkurenční prostředí, ve kterém se tato společnost pohybuje, tvoří nebankovní instituce poskytující devizové

konverze a dealingová centra komerčních bank. Klienty společnosti jsou velké, střední i malé podniky, případně i živnostníci a fyzické osoby. Společnost oproti konkurenci disponuje několika přednostmi. Hlavní předností je jednoduchost při sjednávání obchodů, pomocí elektronických kanálů (e-mailu, telefonu). Dalším významným bodem je vypořádání sjednaného obchodu, jehož rychlost může být nastavena individuálně v rozmezí D+0 až D+5. Mnoho klientů oceňuje rovněž individuální přístup, jelikož každý klient má přiděleného svého vlastního dealera a obchodníka, se kterými jedná. Neméně podstatnou výhodou je efektivní platební styk, který pro klienta znamená velmi nízké až nulové poplatky při vypořádání obchodu či přímé platby zahraničnímu partnerovi. Mezi faktor úspěchu můžeme také řadit systém neustálého vzdělávání pracovníků, jejich odbornost a zaujetí do práce, neboť to jsou důležité faktory pro efektivní individuální přístup ke klientovi. Společnost v roce 2010 začala zvyšovat úroveň spolupráce se vzdělávací sférou. Vznikl projekt tzv. Studentského inkubátoru, který pomáhá zapracovat studenty do pracovního procesu a dává prostor k propojení teoretický a praktických znalostí s možností nabídnutí pracovní příležitosti těm nejúspěšnějším.

### **7.1.2 Cílové skupiny (Stakeholders)**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, klienty společnosti jsou velké, střední i malé podniky, případně i živnostníci a fyzické osoby. Důvodem využití služeb této společnosti je zajištění nejlepších podmínek při sjednání konverze. Nejpočetnější cílovou skupinou jsou výrobní podniky, které jsou proexportně zaměřeny. Tyto subjekty dostávají za své služby a výrobky zaplacené v cizí měně, kterou částečně využívají k placení vlastních závazků. Přebytek deviz však potřebují konvertovat do měny domácí, aby mohli dostát svým závazkům i na tuzemském trhu. Pro tento účel využívají společnost XYZ, a.s., a to zejména z důvodu, že může nabídnout individuální přístup každému klientovi a aktuální tržní kurz, který je zpravidla výhodnější než konverze pomocí kurzovních listků v bankovních institucích. Klienty společnosti však nejsou pouze firmy, ale také fyzické osoby pracující v zahraničí, kteří díky výhodným konverzím zhodnocují svůj plat v cizí měně. Malou část klientely pak zastupují fyzické osoby, které využívají pohyby na trhu ke spekulativnímu obchodování, za účelem pasivního přivýdělku.



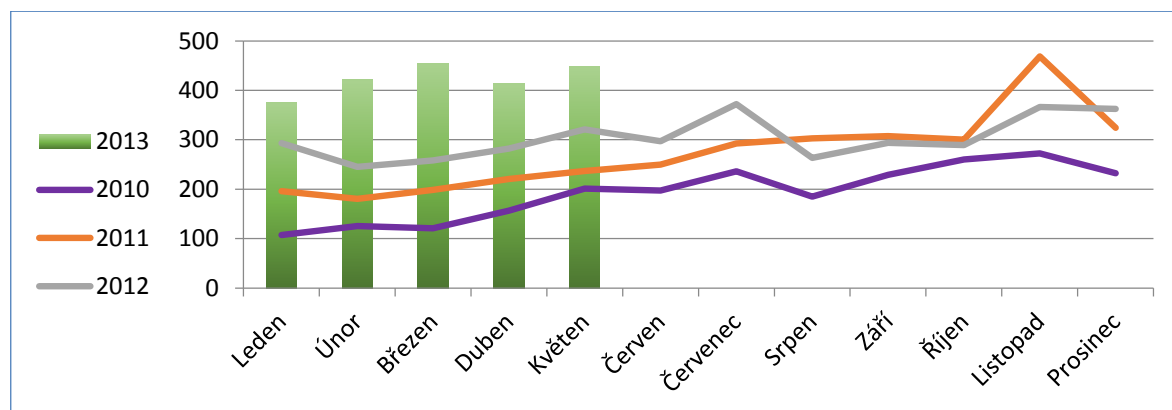
## 7.2 Analýza výkonnosti a řízení společnosti

Jak již bylo zmíněno produktem společnosti XYZ, a.s. je spotová konverze na devizovém trhu s vypořádáním od D + 0 až po D + 5, ke které je společnost oprávněna na základě licence udělené společnosti v roce 2004 resp. 2011. Výnos společnosti vzniká kurzovým rozdílem mezi nákupní cenou měny prodejní cenou měny na principu FIFO (First in – First out) z důvodu ochrany před vznikem kurzového rizika při případném delším časovém rozdílu mezi uzavřenými obchody. Výnosy z obchodu jsou přímo závislé na objemu směňovaných prostředků a marži, která je u každého obchodu stanovena individuálně v závislosti na poměru rizika, podmínek nastavených klientovi Manažerem devizových obchodů a aktuální situaci na trhu, kterou vyhodnotí Dealer. Marže se pohybuje většinou v rozmezí 0,5 – 20 haléřů Kč na jednu jednotku směněné zahraniční měny.

### 7.2.1 Výkonnost podniku

Následujících několik rozborů klíčových výkonnostních ukazatelů společnosti (KPI) ukazuje na poměrně dynamický růst společnosti z pohledu profitu.

#### Obraty (denní průměry v mil. CZK)

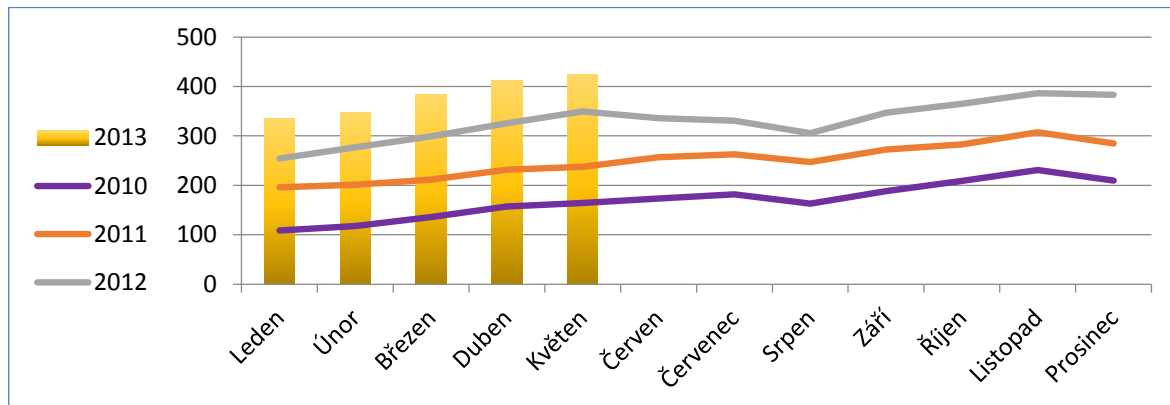


Obr. 6 Obraty [vlastní zpracování]

Tento ukazatel je jedním z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti společnosti, zobrazuje objem obchodů přepočítaných na jeden den ve sledovaném měsíci. Lze z něj vyčíst rostoucí trend zvyšování se denního průměru objemu obchodů a zároveň sezónnost v průběhu roku, kdy druhá polovina roku je vždy téměř o dvacet procent lepší než první. V souvislosti s dynamickým růstem společnosti lze očekávat v nejbližších měsících překročení hranice 500 mil. Kč zobchodovaných během jednoho měsíce za jeden jeho obchodní den. Do obratu jsou zahrnovány jak obchody s klienty, tak obchody s konkurencí,

kteřá je využívána ve chvíli, kdy nelze získat na trhu (mezi klienty) protistranu k uzavření obchodů nákup – prodej.

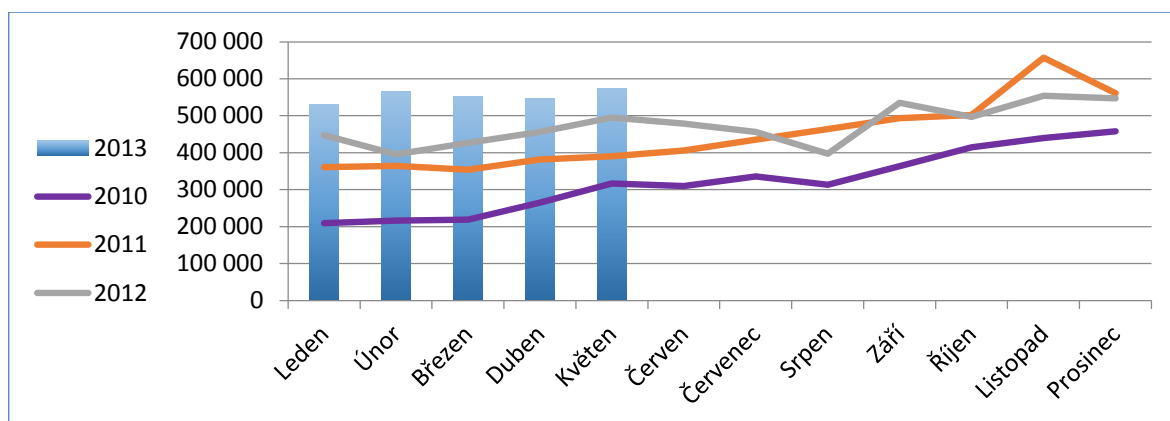
### Počet uzavřených obchodů (denní průměry)



Obr. 7 Počet uzavřených obchodů [vlastní zpracování]

Počet uzavřených obchodů je důležitý především s ohledem na růst společnosti a využití kapacit jednotlivých zaměstnanců, každý uzavřený obchod si žádá určitou dávku času jak na jeho sjednání, tak na jeho vypořádání. S rostoucím počtem uzavíraných obchodů, tak rostou i požadavky na zvyšování počtu zaměstnanců, zefektivňování procesů, zlepšení technického zázemí a zvyšování důrazu na standard kvality služby sjednání obchodu. V nejbližší době lze očekávat dosažení hranice 500 uzavřených obchodů během jednoho pracovního dne v měsíci, což při počtu 8 zaměstnanců odboru Dealing vychází v průměru na cca 62 uzavřených obchodů během jednoho dne jedním Dealerem.

### Výnosy (denní průměry v tisících CZK)

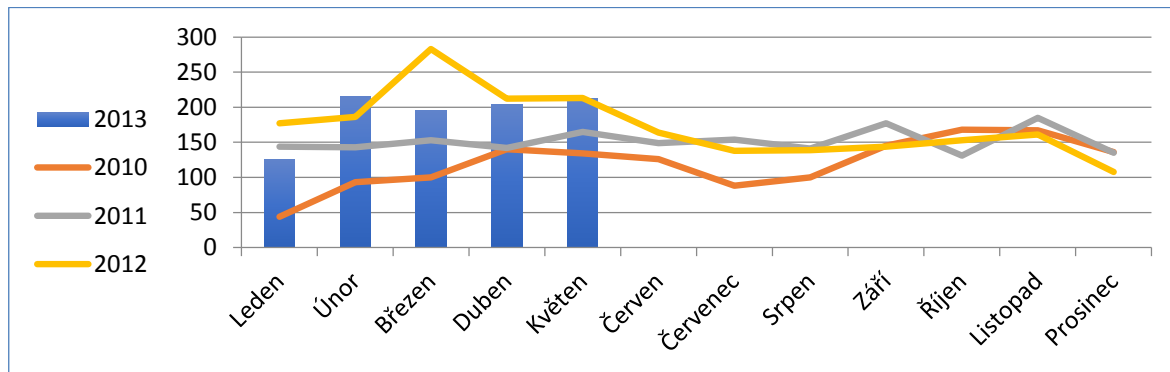


Obr. 8 Výnosy [vlastní zpracování]

Ukazatel denních výnosů významně koreluje s ukazatelem denního obrátu, avšak v posledních měsících při výrazně silícím konkurenčním boji, tlaku na marže a nejistot na

devizových trzích, lze pozorovat snižující se poměr mezi průměrným denním výnosem a průměrným denním obratem.

### Počet nových RS



Obr. 9 Počet nových rámcových smluv [vlastní zpracování]

Společnost jako jeden ze svých hlavních ukazatelů považuje také růst klientů, tedy počet nově uzavřených tzv. Rámcových smluv, které v celkovém součtu dávají počet klientů, oprávněných k uzavření obchodu. Graf dokazuje růst a stabilitu v uzavírání nových smluv. Podstatně zajímavější by bylo srovnání počtu aktivních klientů, které může odhadem tvořit 50 -60 % všech Rámcových smluv. Za aktivního klienta v tomto ohledu můžeme považovat klienta, který obchodoval alespoň jednou v průběhu posledního kvartálu. Lze tak říci, že společnost XYZ, a.s. má momentálně něco mezi 4 600 až 5 400 aktivních klientů z celkového počtu 9 400 klientů oprávněných k obchodování. Se zavedením regionalizace a databázového marketingu se výrazně zefektivnil proces zacílení na potenciální klienty, proto v budoucnu můžeme očekávat udržení se nad hranicí 200 nových RS na měsíc.

### 7.2.2 Řízení pomocí konceptu Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je logickým uspořádáním dílčích společenských cílů tak, abych jejich výsledkem bylo dosažení cíle hlavního – v případě analyzované společnosti, hospodářského výsledku, který je z pohledu akcionáře společnosti považován za zásadní. V roce 2011 byl systém řízení společnosti podle tohoto konceptu implementován do společnosti XYZ, a.s. Ing. Tomášem Culíkem za plné podpory vedení společnosti.

Model Balanced Scorecard (dále jen BSC) zachycuje výkonnost společnosti XYZ, a.s. ve čtyřech perspektivách:

- Finanční perspektiva (Profit)
- Zákaznická perspektiva (Klienti)

- Perspektiva interních procesů (Systém)
- Perspektiva růstu a učení se (Tým)

BSC lze stručně charakterizovat následovně: „*Abychom dosáhli požadovaných finančních výsledků, potřebujeme obchodující klienty. Obchodující klienty získáváme akviziční činností, tedy získáváním nových klientů. Nové klienty přineseme, budeme-li se této činnosti věnovat systematicky a neustále. Jsme to my, náš tým, kteří dáváme cele soukolí do pohybu.*“

Velmi výstižně popisuje BSC věta: „*Bez nás není systém, bez systému nejsou klienti, bez klientů není profit a bez profitu nejsme my.*“

V následujících odstavcích je uveden postup, nebo metodika jakou BSC zpracovává společnost XYZ, a.s.

### 7.2.2.1 Profit

K měření ukazatelů **profitu** je využito výsečových grafů, které zobrazují procentuální plnění plánů a absolutně vyjadřují pozitivní a negativní odchylku. Frekvence měření je nastavena zpětně pro aktuální měsíc a na tři měsíce dopředu v závislosti na stávajícím vývoji.

Tab. 1 Perspektiva profit [interní zdroje společnosti]

Profit	Jednotka-A	Popis	Frekvence	Jednotka-B	Popis	Frekvence	Zodpovědnost
Hrubý zisk	%	plnění plánu	1M, 3M	Kč	odchylka	1M, 3M	J. Sýkora
Výnosy	%	plnění plánu	1M, 3M	Kč	odchylka	1M, 3M	M. Holec
Finanční náklady	%	dodržení plánu	1M, 3M	Kč	odchylka	1M, 3M	J. Sýkora

### 7.2.2.2 Systém

Zvýšení propustnosti má za cíl umožnit realizaci vyššího počtu obchodů a zvýšení peněžního objemu při zachování počtu pracovníků. Aktuální stav je porovnáván s plánem a vyjádřen procentně i absolutně jako odchylka od plánu v měsíčním intervalu. Projektová činnost je ukazatel spjatý s aktuálními projekty. Ukazatel je individuálně sledován pro všechny aktuálně rozpracované projekty. Bezchybnost obchodů je ukazatelem sledujícím počet stížností ze strany klienta. Tolerováno je měsíčně nula stížností. V opačném případě budou vyvozeny následky pro odpovědné pracovníky. Nákladová efektivita sleduje dodržování celkových nákladů ve sledovaném období a to měsíc zpětně i dopředně v rámci tří měsíců dle předchozího vývoje. Hodnoty dodržování plánu jsou zobrazeny procentuálně, odchylky absolutně. Řídící struktura obchodu je chápána jako komplexnější ukazatel, jehož cílem je

vytvoření efektivní obchodní strukturu a sleduje cestu k optimálnímu stavu v procentuálním plnění.

Tab. 2 Perspektiva Systém [interní zdroje společnosti]

Systém	Jednotka A	Popis	Frekvence	Jednotka B	Popis	Frekvence
Zvýšení propustnosti	%	růst počtu obchodů	1M	počet	odchylka	1M
Projektová činnost	%	realizace projektů	dle potřeb			
Bezchybnost obchodu	počet	nulová tolerance chyb	1M			
Nákladová efektivita	%		1M, 3M	Kč	odchylka	1M, 3M
Řídící struktura obchodu	%	efektivní struktura	dle potřeb			
IS/IT	%	Implementace nového systému	dle plánu			

### 7.2.2.3 Klient

Perspektiva klient je jednou z perspektiv, která je v popředí zájmu managementu, neboť společnosti je silně klientsky orientovaná. Akvizice v pojetí BSC bude řešeno jako jednoduché číselné porovnání plánu a skutečnosti v rámci sledovaného měsíce a od počátku roku k aktuálnímu měsíci. Pro firmu nedůležité zjišťovat aktuální stavy aktivních klientů. Tato položka je v BSC poměřována vzhledem ke stanovenému cíli procenta aktivního portfolia pro každé po sobě jdoucí 3 měsíční období. Bedlivě sledovaným ukazatelem týkajícím se klienta je obrat. Ten je sledován jako výšečových graf zobrazující procentuální plnění plánu a absolutní odchylku. A to zpětně v měsíci a dopředně jako predikce tří následujících. Péče o klienty je ukazatel sledující počet navštívených klientů v rámci projektu „Key Account Manager“ v měsíci a v kvartále. Ukazatel bude dále rozvíjen a doplněn o vhodné aktivity vedoucí k budování stabilního vztahu s významnými klienty.

Tab. 3 Perspektiva Klient [interní zdroje společnosti]

Klienti	Jednotka-A	Popis	Frekvence	Jednotka-B	Popis	Frekvence	Zodpovědnost
Akvizice	počet	nové-rámcové-smlouvy	1M	počet	celkem	Od-ledna	M. Holec
Aktivní klienti	%	obchodující klienti/portfolio	3M				P. Filáková
Obrat-TOP/VIP	%	růstové-plány-segmentu	1M	Kč	odchylka	1M,-3M	M. Holec
Péče-o-klienty	počet	komplexní ukazatel	1M,-3M				M. Holec

### 7.2.2.4 Tým

Hodnocení zaměstnanců je ukazatel zaměřený na komplexní hodnocení zaměstnanců z hlediska jak zpětné vazby od vrcholného management, tak znalostí z obchodu a trhu, testovaných formou pravidelných zkoušek. Spokojenost zaměstnanců je řešena formou interních xQ testů. Ukazatel angažovanosti si klade za cíl vtáhnutí všech zaměstnanců do rozvoje společnosti a to dvěma způsoby. Každý zaměstnanec má na výběr, zda se za 1 rok zúčastní alespoň jednoho projektu anebo předloží minimálně 5 zlepšovacích návrhů ve stejném období. Účast na projektu je uznávána pouze v případě reálného přínosu, zlepšovací návrhy jsou posuzovány vrcholovým managementem. Akvizice HR obchod je ukazatelem sledujícím činnost a výsledky nalezení správných lidí na správná místa s cílem zabezpečit efektivní a fungující strukturu zaměstnanců.

Tab. 4 Perspektiva Tým [interní zdroje společnosti]

Tým	Jednotka A	Popis	Frekvence	Jednotka B	Popis	Frekvence
Hodnocení zaměstnanců	%	komplexní ohodnocení	dle potřeb			
Spokojenost zaměstnanců	xQ	komplexní ohodnocení	dle potřeb			
Angažovanost	počet	zapojení formou projektů/zlepšení	6M			
Akvizice HR obchod	počet	lidé pro efektivní business	3M			

## 7.3 Produkt

V této části si blíže rozebereme produkt platební instituce XYZ, který je z hlediska projektu inovace pro tuto práci stěžejní. Je důležité zmínit, že produktové portfolio se po odloučení dvou dříve spojených společností zúžilo pouze na poskytování devizových obchodů. Dříve společnost XYZ, a.s. poskytovala i směnářenskou činnost, kterou nyní poskytuje výhradně mateřská společnost. S tímto jedinečným produktem však souvisí další služby, které jsou v rámci produktu poskytovány a jejichž rysy si rozebereme v následující části.

Produktem společnosti XYZ, a.s. je spotová konverze na devizovém trhu s vypořádáním od D + 0 až po D + 5, ke které je společnost oprávněna na základě licence udělené společností v roce 2004 resp. 2011. K tomuto základnímu produktu se však váže řada služeb, které firma zřizuje za účelem naplnění obchodní strategie a vize, kterou je vytvářet hodnotné a trvalé vztahy s klienty v oblasti finančních služeb. Zájmy klientů jsou pro firmu prioritní a vždy se je snaží klást na první místo ať už se jedná řešení jakýchkoliv situací.

Koncept smýšlení navazuje na Baťovskou tradici vztahu zákazníka a dodavatele, a principu win – win.

### 7.3.1 Charakteristika produktu

Uzavření devizového obchodu mezi společnostmi XYZ, a.s. a klientem vzniká ve chvíli, kdy se **telefonicky** domluví osoba zplnomocněná jednat za klientskou společností (právnícká osoba) nebo fyzická osoba mající Rámcovou smlouvu se svým Dealerem na obchodních podmínkách kontraktu, kterými jsou:

- **Objem směňovaných prostředků**

Objem možných směňovaných prostředků není zdola omezen. Maximální částka pro možnosti uzavření obchodu podléhá systému AML a aktuálním možnostem likvidity společnosti XYZ, a.s.

- **Měna, do které se budou prostředky konvertovat**

Na výběr jsou všechny hlavní měnové páry a většina minoritních párů. V případě zajímavého objemu a potenciálního zisku je společnost schopna nabídnout konverzi do jakékoliv cizí měny. Obecně jsou nejvíce využívány měny CZK, EUR, USD, GBP, CHF, CAD, AUD, RUB, JPY, HUF. Nově společnost vede své účty i v čínských CNY resp. RMB.

- **Aktuální směnný kurz**

Aktuální směnný kurz měny se pohybuje pro klienta co nejbližší středu hodnot aktuálních kotací světového devizového trhu. Každý klient má tak možnost získat téměř až tržní hodnotu. Z hlediska ziskovosti je však logické, že Dealer se snaží klientovi nabídnout takovou cenu, která je zisková jak pro společnost XYZ, a.s., tak pro klienta, který by u jiné finanční instituce nebo banky, lepší kurz nedostal. Cena je tudíž interakcí mezi poptávkou klienta a nabídkou Dealera.

- **Poplatek související se směnou**

Klient musí uvést druh poplatku související se směnou, který je důležitý především u zahraničních plateb. Má na výběr z formátů SHA, BEN, OUR. Samotná poplatková politika, ačkoliv web uvádí něco jiného je taková, že každému klientovi je Manažerem devizových obchodů stanoven takový poplatek, který pokryje náklady na poplatky účtované bankami. Ve skrze to znamená, že veškeré platby nezahranického charakteru znějící na CZK, EUR a USD nejsou zpoplatněny. V konečném důsledku tak 80 % klientů platí nulový poplatek za směnu.

- **Čas vypořádání kontaktu**

Čas vypořádání obchodu je závislý na potřebě klienta a na omezení ze strany licence získané společností XYZ, a.s. k zajišťování devizových spotových obchodů. Obecně však lze říci, že klient může uzavřít obchod s vypořádáním ještě ten samý den, který obchod uzavřel nebo si vypořádání obchodu posunout nejdéle o pět pracovních dnů. Tím může klient optimalizovat svoji devizovou pozici v případě, kdy ví, že prostředky by mu měly být připsány na účet až za několik dnů, ovšem kurz, za který je chce dále směňovat je výhodný dnes.

- **Účet pro zaslání prostředků**

Klient musí také oznámit, na jaký účet si přeje konvertované peněžní prostředky zaslat. Může se jednat o účty jak v českých tak světových bankách. Pokud jde o zaslání do českých bank, může společnost pro okamžité vypořádání nabídnout největší banky působící na českém trhu, jsou: ČSOB, KB, ČS, ING, DEUTSCHE BANK, FIO, GE MONEY, záložna MPU či slovenská TATRA BANKA. U ostatních bank nelze zaručit vypořádání obchodu stávající den uzavření obchodu.

Po odsouhlasení výše zmiňovaných parametrů obchodu je klientovi zaslána na **email** konfirmace, ve které vidí všechny parametry. Klientem podepsaná a zpět zasláná konfirmace obchodu je dokladem o uzavření podmínek kontraktu a signálem pro odchod směněných peněžních prostředků z účtů společnosti XYZ, a.s. na účet zadaný do parametrů obchodu klientem.

### **Služby spojené s produktem**

Každý klient má možnost si nechat **zasílat aktuální kurzy** nabízené společností každý den v 8:45 SEČ. Tento kurz je však pouze orientační a individuální nabídku dostane klient až ve chvíli, kdy zavolá svému Dealerovi. Klient má však možnosti nechat kurz pohlídat a vytvořit **tzv. Order** neboli požadavek na cenu příslušného aktiva. Ve chvíli, kdy kurz dosáhne klientem požadovaných hodnot, může klient buď přímo akceptovat podmínky po předchozí domluvě, nebo si nechat zavolat, že kurz dosáhl ním stanovené hranice. Klient prostřednictvím webu dostává také **aktuální informace o fundamentech**, které ovlivňují cenu na trhu. Zprávy jsou aktualizovány průběžně během celého dne a v případě zájmu klienta lze jejich dopad na trhy komunikovat s analytikem společnosti. V případě, že klient nedisponuje účtem ve měně, kterou chce směňovat a má peníze v této měně ve formě **hotovosti**, má možnost tyto prostředky vložit přímo na účet společnosti na pobočce příslušné



banky, ve které má společnost XYZ, a.s. účet v příslušné měně. Pokud má klient platit **faktury do zahraničí** a neví si rady s konkrétními parametry transakce, lze tyto faktury zaslat na odbor Dealing, kde je příslušný pracovník převede na požadovaný výstup pro uzavření obchodu. Klient vždy na konci měsíce dostává **souhrnnou notifikaci** o uzavřených obchodech, kde si může zkontrolovat svoji aktivitu v měsíci. Manažeři devizových obchodů jsou klientům schopni poradit s řízením jejich devizových pozic a **optimalizovat tak obchody dle jejich potřeby**. Všechny uvedené služby jsou v rámci servisu k produktu společnosti.

### 7.3.2 Proces a systém

Celý proces a systém zajišťuje technická podpora, bez které by nebylo možné dosahovat výše zmiňovaných výsledků. Na zabezpečení technologického prostředí pro funkčnosti procesů společnosti XYZ, a.s. se podílí formou outsourcingu dva subjekty. První společnost zajišťuje plynulý chod hardware a softwarové aplikace bank, druhý subjekt potom plynulý chod databázového informačního systému (resp. obchodní platformy) a jeho rozvoj. Hlavními požadavky na informační systém je rychlost a intuitivnost. Každý uživatel informačního systému musí být schopen rychle a obratně zpracovat úkon, který je důležitý pro výkon jeho práce, proto je systém navržen tak, aby tyto vlastnosti splňoval. Zároveň je jeho výhodou nízká nákladovost. Vzhledem k rozšiřujícím se potřebám společnosti však v poslední době jeho údržba, rychlost i parametry začínají být nedostatečné. Tím pádem se stává jedním z elementů, které brání růstu společnosti. Je třeba vyhodnotit, jaký efekt by měl přechod na jiný informační systém, jaké další možnosti rozvoje společnosti a náklady na implementaci, by s ním byly spojeny.

## 7.4 Analýza vnějších vlivů na společnost

Pro posouzení společnosti z hlediska jejího aktuálního stavu je třeba podívat se blíže nejenom na faktory vnitřní, které rozebírala předchozí kapitola, ale i na faktory externí. Tyto faktory nejlépe vystihuje PEST analýza, která přináší pohled na externí faktory ovlivňující pozitivně nebo negativně celkovou výkonnost podniku. Tyto vlivy jsou firmou pouze málo ovlivnitelné, přestože jde o prostředí, ve kterém se firma nachází, může se těmto faktorům však přizpůsobit a využít je ve svůj prospěch. Další analýzou, která je v rámci vnějších vlivů provedena je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Situaci na trhu také výrazně

ovlivňují největší konkurenti, na které se důkladně zaměří kapitola benchmarking konkurence.

### 7.4.1 PEST analýza

PEST analýza nám dává bližší detail na prostředí, ve kterém se společnost XYZ, a.s. nachází. Zkoumá externí vlivy ze čtyř pro společnost důležitých úhlů. Politické vlivy jsou zásadní z hlediska byznysu, který analyzovaná společnost vykonává a to především s ohledem na přijetí Eura. Ekonomické vlivy výrazně determinují výkonnost podniku. Sociální a technologické vlivy mohou být výraznou hrozbou i přínosem při jejich efektivním využití. Následující diagram popisuje jednotlivé vlivy, následující odstavce je blíže rozvíjí.



#### Politické vlivy

Pro společnost je a vždy bude zásadní otázkou přijetí společné evropské měny Eura, které by ovlivnilo výrazně celou její existenci, jelikož více než 85 % veškerého obrátu společnosti tvoří konverze měnového páru EUR/CZK. Zásadní problém s přijetím Eura je zatím právě politický, dle Miroslava Singera však Česká Republika nepřijme Euro dříve než v roce 2019. Opačného názoru je však prezident republiky Miloš Zeman, který by rád viděl Euro jako měnu používanou v Česku nejvýše do pěti let. (ekonomika.idnes.cz) V současné době nestability politického prostředí, kdy zemi čekají předčasné volby, je jen velice obtížné predikovat, která politická strana bude mít možnost sestavit vládu a řešit problematiku přijetí Eura. Nejen vlivem nedávných korupčních skandálů, ale také změnou ve vedení kontrolních orgánů se stále více zostřeje dohled nad peněžními operacemi, a to má přímý dopad na instituce zabývající se devizovými operacemi. Zpřísňuje se dohled nad objemem zasílaných prostředků a zvyšuje počet rizikových zemí, do kterých lze peněžní

prostředky zasílat. Prováděné legislativní změny zatěžují pak především administrativu společnosti.

### **Ekonomické vlivy**

Poslední roky se nesly ve znamení recese v Eurozóně. Růst HDP české ekonomiky výrazně zpomalil, až se dostal do záporných čísel. Především stavebnictví stagnuje a veřejných zakázek s ohledem na úspory ve státní kase není mnoho. Tento obor je přitom jeden z klíčových pro českou ekonomiku a jsou na něj navázány další obory. Automobilový průmysl také nezažívá zrovna pozitivní časy. Nezaměstnanost se pohybuje mezi 7 a 8 %, což představuje zhruba půl milionu nezaměstnaných Čechů. Uvolněná měnová politika ČNB s hrozbou intervencí podpořená rekordně nízkými úrokovými sazbami, se sice snaží dát podnět k nastartování ekonomiky, ale zatím neúspěšně. To, jak se daří společnosti XYZ, a.s. je výrazně ovlivněno tím, jak se daří jejich obchodním partnerům. V případě stagnace ekonomiky či recese je nasnadě domnívat se, že to negativně poznamená růst analyzované společnosti. Z mého pohledu se domnívám, že právě recese donutí podniky se více orientovat nákladově a zaměřit se na možnosti ušetřit. To by mohla být příležitost pro výhodné kurzy společnosti XYZ, a.s., jak přesvědčit potenciální klienty o přínosu spolupráce. Ekonomicko-statistické ukazatele v poslední době čím dál více ovlivňují trhy a denní výkyvy kurzu mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit ziskovost sjednávaných obchodů. Některé společnosti tak naopak mohou sáhnout po zajišťovacích produktech, typu forward nebo opce, které v případě náhlé změny kurzu vlivem nečekaného data nebo události mohou předejít riziku kurzové ztráty. Tyto produkty společnost XYZ, a.s. neposkytuje.

### **Sociální vlivy**

Významný vliv na smýšlení exportních a importních firem v posledních letech zaznamenaly reference především z řad předních podniků, které dávají podnět ke zvyšování důvěry v produkt nabízený společností XYZ, a.s. Stejně tak v posledních letech zaznamenala důležitost společenská odpovědnost organizace, kterou má analyzovaná společnost do svého nitra zabudovanou. Vliv šetrnosti k životnímu prostředí bývá většinou podstatný u výrobních podniků, ale i ve službách, které denně spotřebují několik stovek papírů, může hrát roli. Například odstranění papírových konfirmací lze využít ve prospěch firmy a ukázat posun v ekologickém smýšlení. Člověk je od jakživa tvor společenský, proto vyhledává příjemnou společnost, pro možnost vzájemné interakce. Takovou možnost má prostřednictvím telefonního hovoru klient při konverzaci s jemu přiděleným Dealerem, protože nejde vždy

jen o to udělat byznys, ale také cítit se příjemně a důvěřovat člověku, se kterým hovoříte, že vám nabízí to nejlepší, co je v jeho silách. Podstatným vlivem může být i vztah k regionu. Společnost XYZ, a.s. má provozovnu ve Zlíně, což může mít vliv na rozhodování některých regionálních společností o uzavření smlouvy.

### **Technologické vlivy**

S růstem technologického pokroku, a to především v oblasti elektronického platebního styku, je stále důležitějším neponechávat tyto vlivy náhodě. Zvyšují se nároky na rychlost, bezpečnost a jednoduchost v platebním styku, proto je třeba dbát na inovační politiku firmy v této oblasti. Technologické vlivy přináší možnosti rozšiřovat portfolio služeb související s produktem o další komunikační kanály. Současný trend sociálních sítí přináší nový prostor pro komunikaci s klienty a zároveň otázku, zda zavedení této komunikace přinese opravdu vyšší prospěch než náklad s touto komunikací související. Technologické inovace obecně jsou dnes otázkou velmi nákladnou a firma si proto musí předem dobře rozmyslet (zkalkulovat), zda efekt inovace bude přínosem. Klientovi jde především o to, jak co nejlevněji, nej pohodlněji a nejbezpečněji (nulová tolerance chyb), převést finanční prostředky.

### **7.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Tento model je velmi užitečným nástrojem při analýze oborového okolí. Jde o model složený z pěti faktorů, který zkoumá, jak společnost působí ve svém odvětví. Pět faktorů, z nichž každý má jinou sílu, v komplexním hledisku stanovuje, kde se podnik z hlediska konkurence nachází.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost by měla umět zjistit, zda je možností snížit vyjednávací sílu svých zákazníků. Analyzovaná společnost má v současné době jen velmi malou možnost snížit vyjednávací schopnost klientů, jelikož existuje řada konkurenčních společností, které v případě zaváhání a odmítnutí ceny požadované klientem ve chvíli, kdy by se Dealer měl dostat pod cílelou nebo nulovou marži, zkusí klientovi nabídnout kurz, který je požadovaný a jít tak pod cenu, jen proto, aby klienta přetáhla na svoji stranu. Pouze zvyšování kvality a přesvědčovacími dovednostmi Dealerů společnosti XYZ, a.s. lze dosáhnout vyšší vyjednávací schopnosti a zamezit tak odlivu klientů ke konkurenci nebo snižování marží.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost by měla mít snahu zjišťovat možnosti, jak zlepšit své postavení vůči dodavatelům. Dlouhou nadvládu na českém devizovém trhu ING střídá příchodem do Česka Deutsche Bank, která nabízí srovnatelné ba dokonce často lepší podmínky kontraktů než ING. Zde je prostor pro zlepšení vyjednávací pozice o tržní ceně, resp. v aktuální chvíli se může Dealer rozhodnout, který trader mu dá lepší kurz.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů na trh je pro každou společnost nežádoucí, proto by se měla snažit zjišťovat, jaké bariéry vstupu na trh existují a jaké možnosti jsou pro jejich zvýšení. I v prostředí platebních institucí je možné, že vstoupí nový hráč na trh. Bariéry vstupu jsou především značná likvidita, která je potřeba pro zajištění bezpečnosti a výhodnosti celého byznysu. Dalšími aspekty jsou legislativní požadavky a nároky na odbornost pracovníků, které jsou přísně regulovány. Stav počtu platebních institucí v České Republice je tak v posledních letech téměř neměnný.

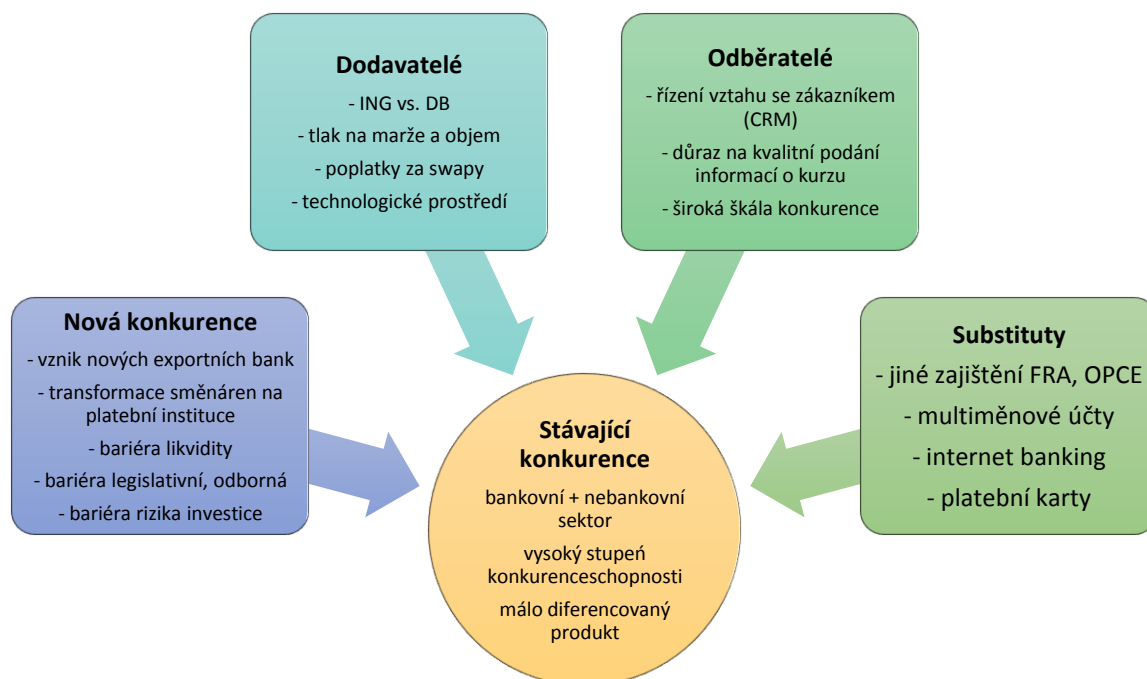
### **Hrozba substitutů**

Pokud chce firma zvyšovat poptávku po vlastním produktu, měla by si být vědoma možností podobných produktů na trhu sloužící ke stejnému účelu. Firma XYZ, a.s. v dnešní době nabízí již pouze jeden produkt, který je sice obohacen o řadu služeb, nicméně ne vždy dokáže pokrýt potřeby klientů v zajištění, které mu dávají konkurenční produkty, jako jsou opce a forwardy. Firma se proto musí rozhodnout, zda se vzdá možnosti nabízet substituty nebo bude chtít dohnat konkurenci i v tomto ohledu. Pokud jde o substituty, je třeba vždy umět podat, proč je ten váš výhodnější.

### **Rivalita firem působící na trhu**

Na trhu existuje většinou celá řada konkurentů, proto je dobré vědět, kdo jsou naši konkurenti, jak si vedou a jak jsou na tom v porovnání s námi. Stávající prostředí je jedno z nejvíce konkurenčních prostředí, protože existuje vysoký stupeň kvality jak bankovní, tak nebankovní konkurence. Za hlavní konkurenční výhodu považují u společnosti XYZ, a.s. zvyšující se počet spokojených klientů (šíření referencí), naplňování politiky nejvýhodnějších kurzů a nízkých poplatků, jasný cíl být jedničkou na trhu devizových spotových operací, pro který firma udělá maximum.

Následující diagram shrnuje Porterovu analýzu hybných sil v konkurenčním prostředí:



Obr. 10 Porterova analýza konkurenčních sil [vlastní zpracování]

## 8 BENCHMARKING KONKURENCE

Oborové prostředí podniku tvoří dvě základní skupiny konkurence, kterými jsou banky a platební instituce s licencí poskytovat spotové obchody na devizovém trhu. Bankovní konkurenci tvoří všechny banky působící jako prostředník směny na českém devizovém trhu, tedy především Komerční banka, Česká spořitelna, ČSOB, ING a další. Nebankovní konkurence je potom tvořena především dvěma srovnatelně vyspělými společnostmi, kterými jsou Akcenta CZ a CitFin.

### Bankovní konkurence

Hlavní konkurenční výhodou, kterou společnost XYZ, a.s. uplatňuje je výrazně nižší nabízený kurz, který se může lišit v závislosti na podmínkách na trhu a bance, se kterou se společnost porovnává. Obecný fakt je, že společnost XYZ, a.s. dokáže nabídnout kurz o 5 až 30 haléřů Kč na Euro nižší než v případě banky. Banky však disponují mnohonásobně vyšší likviditou, což je však hlavní a podstatné, mohou kdykoliv vypovědět účty platebním institucím, pro které je tento fakt existenční záležitostí. Banky si však uvědomují množství poplatků, které plyne činnosti platebních institucí. Pro některé banky (Unicredit nebo Reiffeisen) je zřízení účtů platebním institucím v rozporu s jejich obchodním plánem a platební instituci označují za necílového klienta. Banky také kromě spotových obchodů dokáží klientovi poskytnout instrumenty finančního trhu zajišťující klienty proti kurzovnímu riziku

(forwardy, swapy, opce). Banky se však ze své tradice orientují na jiné tržní segmenty, proto mohou banky a platební instituce fungovat vedle sebe.

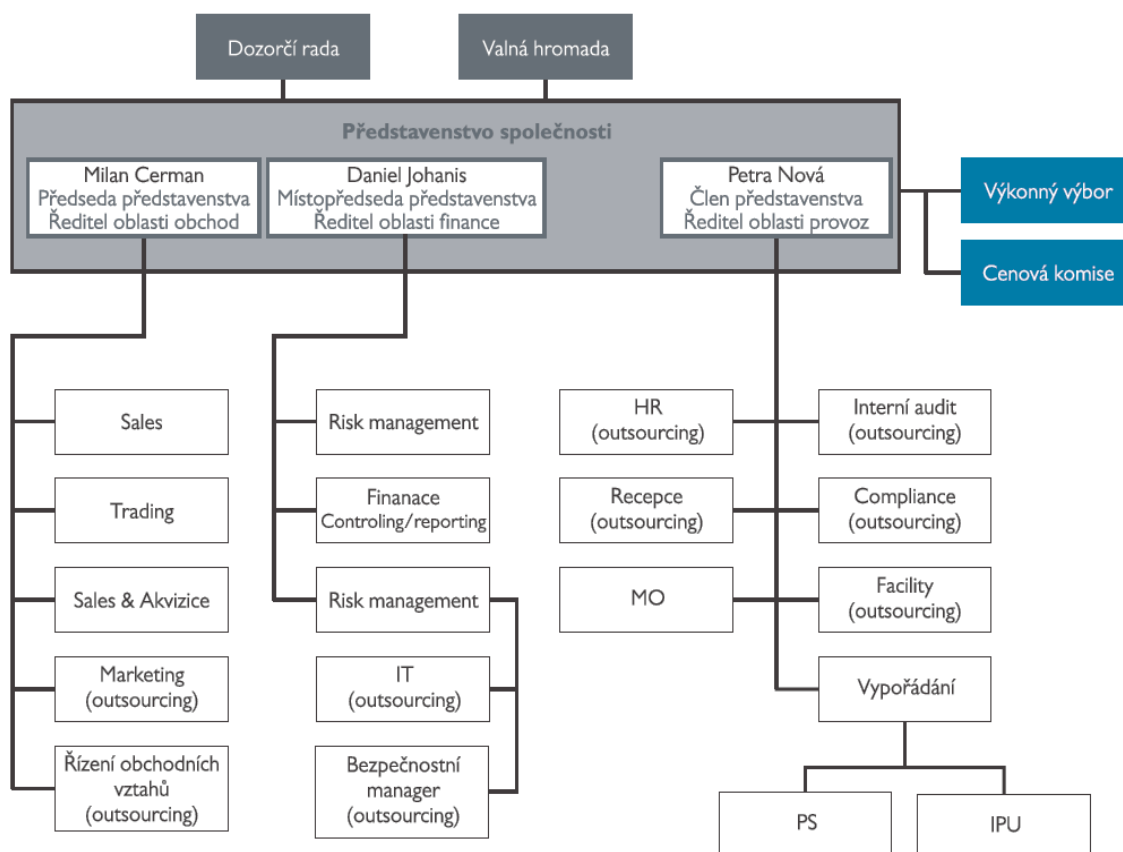
### **Nebankovní konkurence**

V této části se zaměříme na podrobný pohled na dvě platební instituce, které jsou hlavními konkurenty společnosti XYZ, a.s. Konkurence bude rozebrána z tří hlavních hledisek:

- Základní informace o společnosti
- Vývoj společnosti z pohledu výsledků
- Finanční rozbor

Následovat bude SWOT analýza, která má za úkol určit možnosti dalšího rozvoje společnosti.

## 8.1 Akcenta CZ - Základní informace o společnosti



Obr. 11 Organizační struktura Akcenta CZ [výroční zpráva Akcenta CZ, a.s.]

**Ředitel společnosti:** Milan Cerman

**Datum vzniku:** 16. 6. 1997

**Sídlo:** U Vršovického hřbitova 554, 101 00 Praha 10

**Provozovna:** Gočárova třída 312, 500 02 Hradec Králové 2

**Základní kapitál:** 24 030 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 49

### 8.1.1 Poskytované služby

#### Spotové směnné obchody

Nákup a prodej deviz s vypořádáním nejpozději do 5 dnů

#### Derivátové obchody

Nákup a prodej deviz s vypořádáním delším než 5 dnů

- Forward



- Forward s klouzavou dobou splatnosti
- Amortizační forward
- Devizový swap

Zajištění obchodu směnkou, kolaterálem, dealing limit (zaslání rozvahy a výsledovky, vyplnění dotazníku – zjištění bonity)

### **Interní platební účty**

Zvláštní druh účtů, které se klientovi jeví, jako by měl založené účty u společnosti Akcenta CZ. S prostředky na interních účtech pak může klient obchodovat.

### **Online Broker**

Internetová aplikace určená k online obchodování, správě obchodů a dalších operací spojených s obchodováním (objednávka kurzu, hlídání kurzu, podávání příkazů, správa partnerů) – OLB

### **Ostatní služby**

Monitorování kurzu požadovaného klientem, zasílání ranních zpráv z trhu, zasílání týdenních zpráv z finančních trhů, zasílání aktuálního kurzu během dne.

#### **8.1.1.1 Plánované kroky pro rok 2013**

- Pokračování akvizice maďarského trhu
- Poskytování investičních služeb také v jiných členských státech EU, konkrétně v Polsku, Maďarsku a Slovensku
- Rozšíření nabídky služeb o FX obchodní platformu

#### **8.1.1.2 Konkurenční výhoda oproti XYZ, a.s.**

- Forwardové obchody
- Interní platební účty
- Online Broker
- Rozvoj nových trhů
- Nové webové stránky

#### **8.1.1.3 Další informace**

O Akcentě se píše na serverech [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz); [www.parlamentnilisty.cz](http://www.parlamentnilisty.cz); [www.bankovnipoplatky.com](http://www.bankovnipoplatky.com)

Analytik Akcenty, Miroslav Novák, bývá citován na serveru [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz); je vedený jako spolupracovník portálu [ceskapozice.cz](http://ceskapozice.cz), kde pravidelně přispívá svými názory z oblasti financí a ekonomiky. Naposledy se vyjadřoval k slovním intervencím ČNB

### 8.1.2 Vývoj společnosti z pohledu výsledků

Předmětem zkoumání výkonnosti společnosti budou dosahované výsledky od roku 2007 do prvního čtvrtletí 2013 (auditované výsledky 2012)

Tab. 5 Vývoj Akcenta CZ z pohledu výsledků [vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>počet zaměstnanců</b>	58	51	58	73	56	50	49
<b>Bilanční suma</b>	355 854	378 634	342 584	387 654	496 074	531 643	507 752
<b>HV po zdanění</b>	6 625	31 060	12 491	-5 632	5 038	8 154	5424
<b>EBT</b>	8 786	39 514	16 545	-6 150	8 047	10 762	6 696
<b>Odpisy</b>	4 023	2 852	10 495	10 133	8 642	6 111	7 172
<b>EBDT</b>	12 809	42 366	27 040	3 983	16 689	16 873	13 868
<b>Čistý zisk z finančních operací</b>	102 891	122 019	87 236	76 715	98 832	103 199	96 504
<b>Náklady na zaměstnance</b>	20 595	31 671	33 859	38 702	31 458	32 237	32 616
<b>Ocenitelná práva</b>	-	31 636	31 103	24 046	15 882	15 493	14 371
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	13 328	17 549	4 859	3 711	670	129	110
<b>Vlastní kapitál</b>	28 935	92 535	75 656	68 451	73 489	78 065	80 290
<b>Cizí zdroje</b>	326 919	286 099	266 928	319 203	422 585	453 578	427 462

#### 8.1.2.1 Zaměstnanci

Fluktuace počtu zaměstnanců ve společnosti Akcenta CZ se pohybuje mezi čísly 73 a 49. V aktuální době však ve společnosti pracuje právě 49 pracovníků, což odráží strategii společnosti – zeštíhlování struktury for-

mu outsourcingu (viz. Organizační struktura) a využívání obchodních zástupců (avizováno i na webu). Outsourcing je zajišťován od 1. ledna 2011 sesterskou společností Akcenta Logistic, pod kterou byly převedeny odbory IT, Marketing, HR, Facility, recepce, Řízení obchodních vztahů a Compliance.



Obr. 12 počet zaměstnanců Akcenta CZ

### Cena zaměstnance

Průměrné roční náklady na zaměstnance, které lze považovat za „cenu zaměstnance“ (odráží i SZPP) se v aktuálním roce pohybuje kolem hranice 650 tisíc Kč.

Průměrná hrubá mzda ve společnosti tak dosahuje úrovně 50 tisíc Kč. (XYZ, a.s. 58 tisíc Kč).

#### 8.1.2.2 Vývoj bilanční sumy

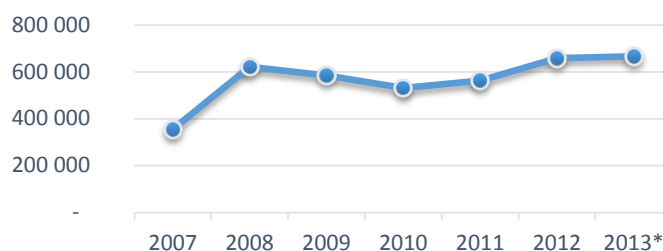
Vývoj bilanční sumy indikuje pozvolný růst společnosti z 350 milionů Kč v roce 2007 nad hranici 500 milionů Kč v roce 2012, přičemž se dá očekávat další navýšení bilanční sumy následujících letech.

Za povšimnutí stojí fakt, že společnost eviduje v účetnictví velmi nízké hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Z hodnoty téměř 20 milionů Kč v roce 2008 je v aktuálním roce zůstatková cena „pouze“ několik stovek tisíc. To indikuje, že se jedná o majetek na dolní hranici odpisové doby (například automobily).

#### 8.1.2.3 Hospodářský zisk po zdanění

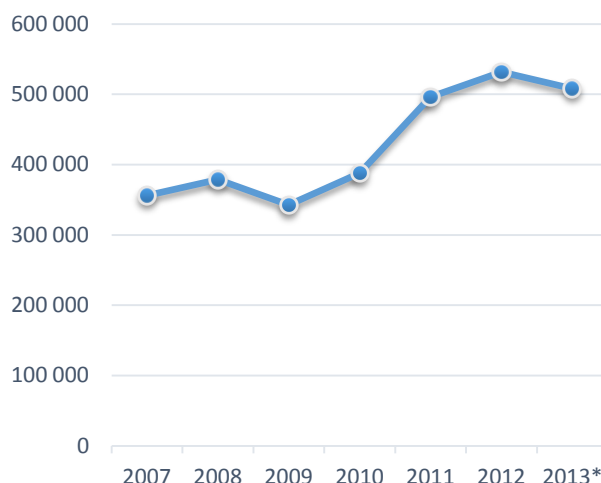
Z hlediska ziskovosti společnosti můžete pozorovat dva velké extrémy – v roce 2008 čistý zisk přesahující 30 milionů Kč a v roce 2010 ztráta více než 5 mili-

Průměrné roční náklady na zaměstnance



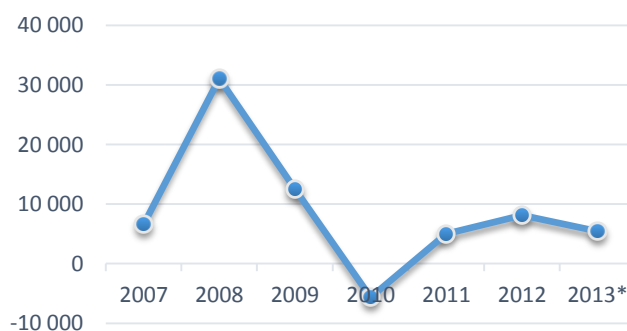
Obr. 13 Průměrné roční náklady zaměstnance Akctena CZ [vlastní zpracování]

Bilanční suma



Obr. 14 Bilanční suma Akctenta CZ [vlastní zpracování]

HV po zdanění



Obr. 15 HV Akctenta CZ po zdanění [vlastní zpracování]

onů Kč. V letech 2011 a 2012 je již vidět pozvolný růst na hodnotu blíží se 10 milionům Kč. Pokud bychom vyšli ze 7 letého průměru, dosahuje společnost čistého zisku 9,6 milionu Kč. Zároveň můžeme pozorovat snahu o daňovou optimalizaci.

### Záporný HV 2010

Ztráta v roce 2010 byla způsobena především nezvyklou výší kurzových rozdílů, kdy se oproti předcházejícímu roku snížily výnosy o 15 mil. Kč. Další důvody můžeme hledat ve změně účetnictví a dodatečných nákladech na audit a daňové poradenství ve výši 5 mil. Kč. Lze zde také vypořádat, že ztráta v roce 2010 byla dána do jisté míry i odpisy, které pomohly výsledku do červených čísel. Pokud by se tyto skutečnosti neprojevovaly, mohli bychom hovořit o zisku kolem 15 mil. Kč. Ztráta uhrazena z nerozděleného zisku min. období.

#### 8.1.2.4 Hospodářský výsledek

##### *před zdaněním a odpisy*

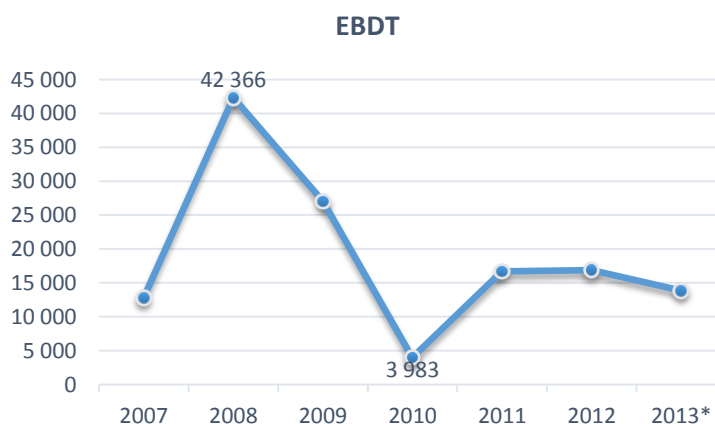
Tyto číselné hodnoty již téměř popisují schopnost společnosti generovat peněžní prostředky. Zmíněné hodnoty nezahrnují platbu daní a náklady očišťující o odpisy,

ty které ze své povahy nejsou skutečnými náklady. Tyto výsledky jsou také jedním z prostředků

k určení tržní ceny společnosti. V průměru pak vychází najevo, že společnost ročně vygeneruje 17 milionů Kč peněžních prostředků.

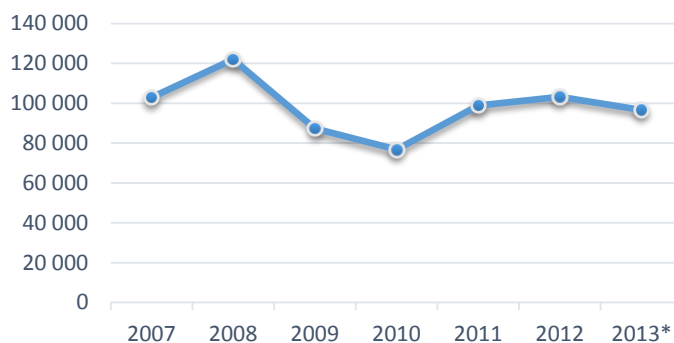
#### 8.1.2.5 Čistý zisk z finančních operací

Společnost Akcenta CZ po propadech mezi lety 2008 až 2010 dokázala znovu nastartovat růst čistého zisku z finančních operací (výnosy) a po výsledku těsně pod hranicí 100



Obr. 16 HV před zdaněním a odpisy Akcenta CZ [vlastní zpracování]

#### Čistý zisk z finančních operací

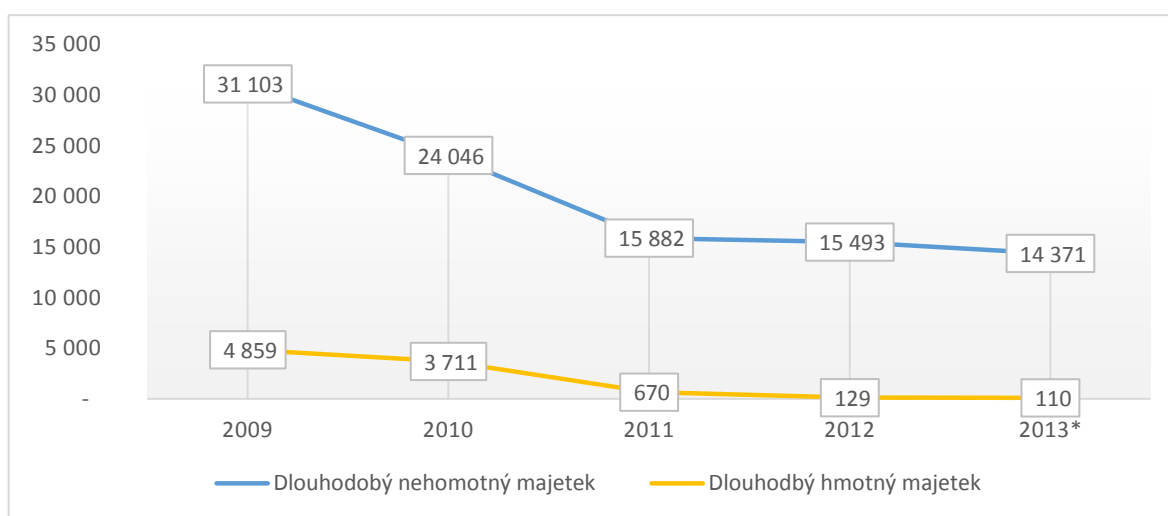


Obr. 17 Čistý zisk z fin. operací Akcenta CZ [vlastní zpracování]

milionů Kč v roce 2011, vykázala za rok následující čistý zisk z finančních operací již nad hranicí 100 mil. Kč. (103 mil. Kč). V roce 2013 lze očekávat, že výsledek bude podobný, tedy na úrovni 100 mil. Kč.

### 8.1.3 Finanční rozbor

Předmětem zkoumání jsou finanční výkazy společnosti Akcenta CZ (viz. příloha DP) od roku 2009, kdy získala licenci obchodníka s cennými papíry a vznikla jí povinnost od následujícího roku vykazovat výsledky dle vyhlášky 501/2002 Sb., která provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.



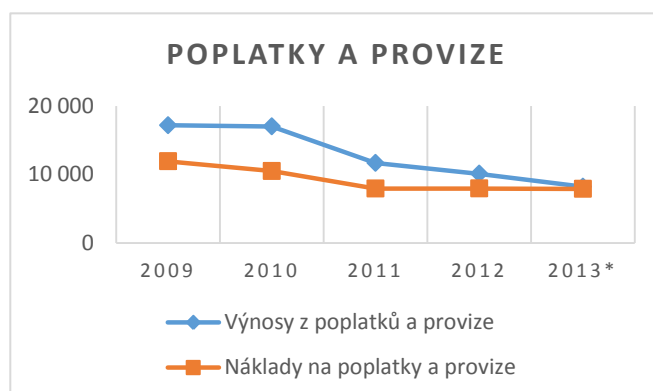
#### 8.1.3.1 Vývoj DHM a DNM

Obr. 18 Vývoj DHM a DNM [vlastní zpracování]

Vývoj DHM (oranžová) a DNM (modrá) naznačuje rychlé zastarávání majetku ve společnosti. Z DHM jsou v evidenci společnosti zejména dopravní prostředky, zařízení a stroje. V nehmotném majetku společnosti nalezneme především ocenitelná práva a software. Za zmínku stojí, že Akcenta CZ nepořizuje žádné své majetky na leasing.

#### 8.1.3.2 Poplatky a provize

Akcenta CZ má stanovenou poplatkovou politiku tak, aby výnosy z poplatků převýšily náklady na ně. V posledních letech však dochází



Obr. 19 Poplatky a provize Akcenta CZ  
[vlastní zpracování]

k přibližování těchto dvou pomyslných linií. Snižování výnosů ovlivňuje převážně konkurence, která tlačí poplatky dolů. Na nákladové straně se projevuje zvyšující se objem obchodů a požadavky bank. Od 1. 9. 2012 vstupuje v platnost také nový ceník Akcenty CZ, který zahrnuje příplatky za jednotlivé platby menší než 1000 € (nebo ekvivalent této částky) - 300 Kč a za platby v rozmezí 1000 – 2500 € (nebo ekvivalent této částky) – 100 Kč. Tyto příplatky by měly dopomoci k vyšším výnosům z menších objemů. V rámci navyšování konkurenční výhody se snaží Akcenta CZ poskytovat individuální poplatky.

### 8.1.3.3 Ostatní správní náklady

Mezi ostatní správní náklady ve společnosti Akcenta CZ řadíme především náklady na reklamu, poradenství, outsourcing, informační technologie, nájemné a jiné správní náklady. Pro porovnání si zvolíme ty nejpodstatnější.

Tab. 6 Ostatní správní náklady [vlastní zpracování]

Ostatní správní náklady (tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013*
<i>náklady na reklamu</i>	1 913	1 396	1 038	1 558	1 632
<i>náklady na poradenství</i>	833	2 746	7 720	5 375	3 876
<i>náklady na IT</i>	3 746	6 519	4 363	2 198	2 132
<i>outsourcing</i>	0	1 778	11 781	15 255	16 300
<i>nájemné</i>				1 364	1 168
<i>jiné správní náklady</i>				30 319	24 572
<i>suma</i>	<b>6 492</b>	<b>12 439</b>	<b>24 902</b>	<b>56 069</b>	<b>49 680</b>

Jak můžeme vidět z tabulky společnost Akcenta CZ využívá plně outsourcing teprve od ledna 2011. V průběhu roku také převedla některá svá oddělení do sesterské Akcenta Logistic. V roce 2011 byly výrazně zvýšené náklady na poradenství a audit. V případě nákladů na reklamu můžeme říci, že se postupně snižují, na což mělo vliv přesunutí marketingového oddělení pod sesterskou Akcentu Logistic. Stejně tak je tomu i v případě IT. V roce 2012 vznikají v rámci správních nákladů další druhy nákladů, jako jsou nájemné a jiné správní náklady. Bohužel z rozpadu výsledovky nezjistíme konkrétnější podobu nejvyšší položky Ostatní správní náklady – jiné správní náklady.

### 8.1.3.4 Poměrové ukazatele

Pro přehledné zobrazení stavu společnosti jsou povinně vykazovány společně s rozvahou a výsledovkou i poměrové ukazatele.

Tab. 7 Poměrové ukazatele Akcenta CZ [vlastní zpracování]

	2009	2010	2011	2012
<b>ukazatel %</b>				
<b>Kapitálová přiměřenost</b>	12,21	15,97	25,02	16,14
<b>Zadluženost I.</b>	15,74	2,94	3,10	5,58
<b>Zadluženost II.</b>	18,83	3,57	4,09	6,66
<b>Rentabilita průměrných aktiv (ROAA)</b>	10,03	-3,14	4,40	9,12
<b>Rentabilita průměrného kapitálu tier 1 (ROAE)</b>	39,90	-13,77	10,21	14,32
<b>Rentabilita tržeb</b>	2,84	1,18	5,08	7,16
<b>Správní náklady na jednoho zaměstnance v (tis. Kč)</b>	995,00	1 177,00	1 719,00	1 766,00

#### Kapitálová přiměřenost

Tento ukazatel má rostoucí tendenci vývoje. V současnosti Akcenta CZ překračuje více než dvojnásobně požadovanou hranici 8 %. V posledním roce však tento údaj rapidně klesl.

#### Zadluženost

Za poslední roky Akcenta CZ výrazně snížila poměrový ukazatel zadluženosti. Poslední údaj z března letošního roku hovoří o 2,91 % (celkový dluh bez majetku zákazníků/aktiva bez majetku zákazníků) a 3,5 % (celkový dluh bez majetku zákazníků/vlastní kapitál).

#### Rentabilita

Rentabilita se pohybuje především v závislosti na výsledku hospodaření, to je patrné zejména u ROAE. Vlastní kapitál se během sledovaného období měnil jen díky tomuto ukazateli. U ROAA se poměr snižuje především v závislosti na razantně se zvyšujících aktivech.

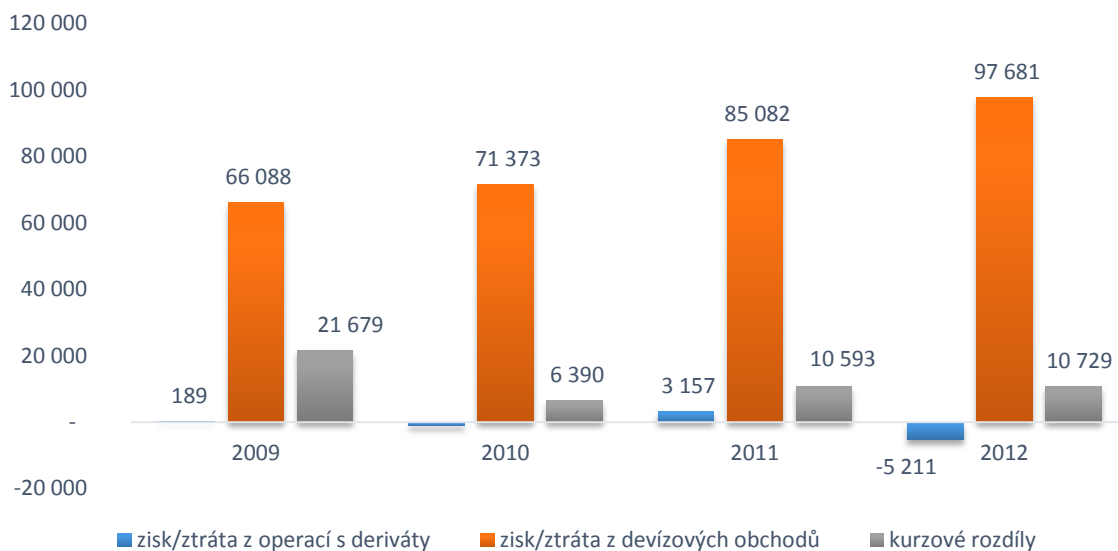
#### Správní náklady na 1 zaměstnance

Tyto náklady mají kolísavý charakter, avšak můžeme si všimnout jistého nárůstu od začátku sledovaného období. Aktuálně jsou správní náklady na jednoho zaměstnance za první kvartál letošního roku 396 tis. Kč. Údaj významně zkresluje správní náklady za vedoucími pracovníky, proto se nedá považovat za relevantní údaj o mzdách ve společnosti.

#### 8.1.4 Rozložení výnosů – efekt derivátových obchodů

V roce 2009 společnosti Akcenta CZ byla udělena licence obchodníka s cennými papíry, následující graf popisuje význam těchto obchodů z pohledu ziskovosti.

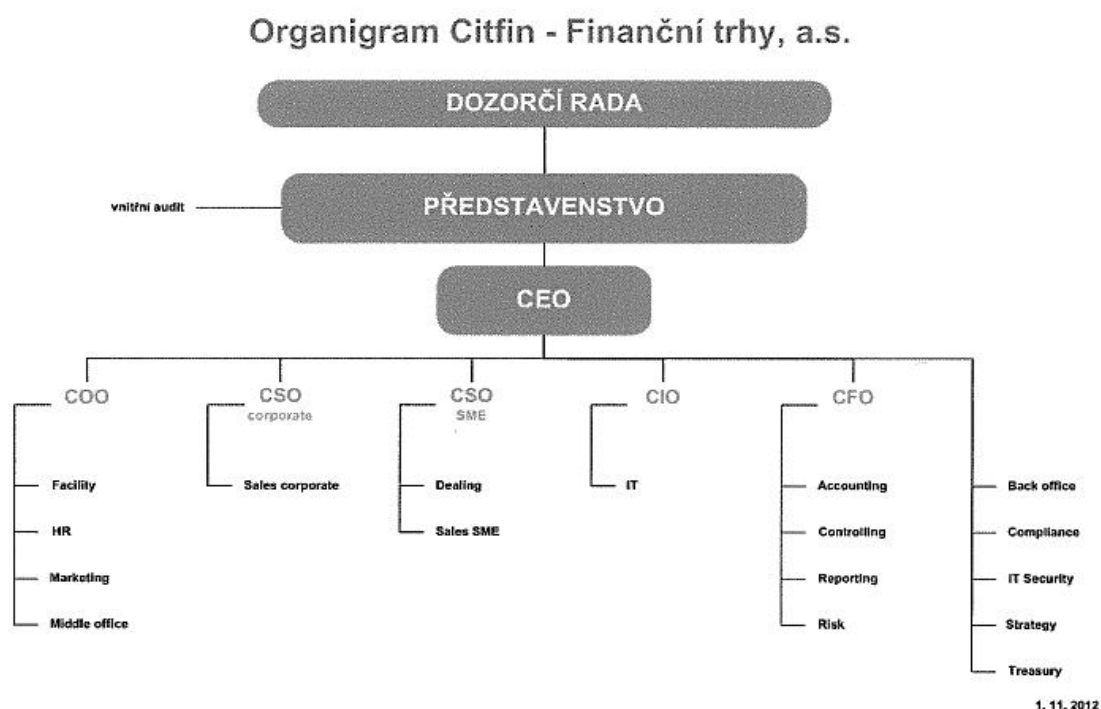
Navzdory získání licence od ČNB se tento produkt výrazně nepromítnul do výsledků hospodaření společnosti jako celku v jednotlivých letech. V roce 2010 můžeme dokonce sledovat ztrátu z operací s deriváty. Zisky z devízových obchodů jsou naopak v posledních třech letech rostoucí a podílí se tak největší měrou na celkovém výsledku hospodaření daného roku. Snížení zisků z kurzových rozdílů v roce 2010 se negativně projevilo na celkovém výsledku hospodaření. V roce 2012 pokračovala tendence zvyšování zisků ze spotových operací a ztráty z derivátových operací.



Obr. 20 Efekt derivátových operací Akcenta CZ [vlastní zpracování]



## 8.2 Základní informace o společnosti CitFin – Finanční trhy, a.s.



Obr. 21 Organizační struktura CitFin [výroční zpráva CitFin, a.s.]

**Ředitel společnosti:** Martina Arnold Rubín

**Datum vzniku:** 27. 9. 1996

**Sídlo:** Praha 5, Radlická 751/113e

**Provozovna:** Praha 5, Radlická 751/113e

**Základní kapitál:** 22 000 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 63

**Vlastník:** Jediný akcionář – Ing. Gabriel Kovács

### 8.2.1 Poskytované služby

#### Spotové směnné obchody

Nákup a prodej deviz s vypořádáním do 2 pracovních dnů

#### Forwardové obchody

Nákup a prodej deviz s vypořádáním od 3 dnů do jednoho roku

#### Multiměnový účet EASY

Zvláštní druh účtu, který se klientovi jeví, jako by měl založený jeden účet až s 31 možnými měnami. S prostředky na interních účtech pak může klient obchodovat.

#### Investiční služby

Investiční služby jsou dle ZPKT hlavní investiční služby a doplňkové investiční služby poskytované podnikatelsky třetím osobám.

*Hlavní investiční služby poskytované společností Citfin - FT:*

- přijímání a předávání pokynů týkajících se investičních nástrojů
- provádění pokynů týkajících se investičních nástrojů na účet zákazníka
- obchodování s investičními nástroji na vlastní účet

*Doplňkové investiční služby poskytované společností Citfin - FT:*

- úschova a správa investičních nástrojů včetně souvisejících služeb

*Investiční nástroje poskytované společností Citfin – FT*

- forwardy a swapy, jejichž hodnota se vztahuje k hodnotě kurzu

### **Internetové bankovníctví**

Internetová aplikace určená k provádění platebních příkazů, správě obchodů, směně za pevně stanovený kurz a další operace spojené s obchodováním (trvalé platební příkazy, inkasa, správa platebních karet)

### **Platební karta**

Ke každému účtu EASY vydaná mezinárodní platební karta Master Card, kterou je možné platit ve všech obchodech, ale transakce z této karty jsou zúčtovány pouze v CZK.

### **Ostatní služby**

Monitorování kurzu požadovaného klientem, zasílání ranních zpráv z trhu, zasílání týdenních zpráv z finančních trhů, zasílání aktuálního kurzu během dne, ranní video-rozbor trhu (možno sdílet), orientační středový kurz na webu, analytické poradenství, kalkulátory pro srovnání a úsporu, profily na sociálních sítích (Twitter, Facebook, LinkedIn), aj.

#### **8.2.1.1 Plánované kroky pro rok 2013**

- Zvyšování počtu aktivních klientů
- Zvýšení kvality poskytovaných služeb na bázi individuálního přístupu
- Rozšiřování produktů spořitelního družstva

#### **8.2.1.2 Konkurenční výhoda oproti XYZ, a.s.**

- Forwardové obchody

- Multiměnový účet EASY
- Internetové bankovníctví
- Platební karta Master Card
- Video zpravodajství
- Kalkulátory úspor
- Více exotických měn (hongkongský dolar, jihoafrický rand, singapurský dolar, thajský baht)
- Možnost komunikace prostřednictvím sociálních sítí

### 8.2.1.3 Další informace

- Je platební institucí od dubna 2011 a držitelem licence obchodníka s cennými papíry 07/09
- Citfin musí dle ZKPT rozdělovat zákazníky do tří skupin a vyplňovat investiční dotazník
- V jejich portfoliu je více než 9 200 aktivních klientů
- Citfin je členem organizací ADET, CERTIS, Master Card, SWIFT
- Citfinu se píše na serverech [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz);

Analytici Citfin Ing. Jiří Šimek a Ing. Tomáš Volf bývají často citováni a v různých médiích:

Česká televize, [finance.cz](http://finance.cz), [medaifax.cz](http://medaifax.cz), [novinky.cz](http://novinky.cz), [aktualne.centrum.cz](http://aktualne.centrum.cz), [ekonomika.idnes.cz](http://ekonomika.idnes.cz), [youtube.com](http://youtube.com), [cianews.cz](http://cianews.cz)

### 8.2.2 Vývoj společnosti z pohledu výsledků

Předmětem zkoumání výkonnosti společnosti budou dosahované výsledky od roku 2009 do prvního čtvrtletí 2013

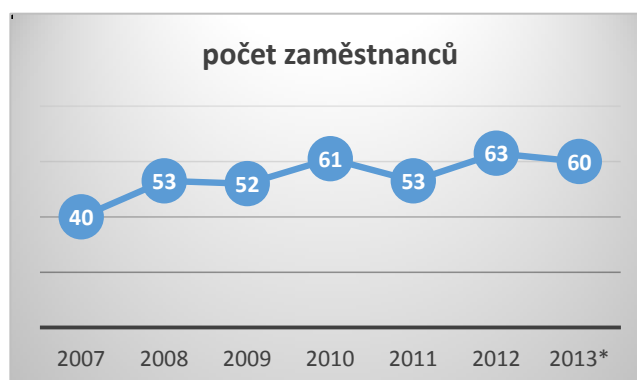
Tab. 8 Vývoj společnosti Citfin z pohledu výsledků [vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>počet zaměstnanců</b>	40	53	52	61	53	63	60
<b>Bilanční suma</b>	290 560	234 131	207 287	208 459	254 833	247 738	225 910
<b>HV po zdanění</b>	8 213	20 796	5 796	6 633	5 743	3 034	63
<b>EBT</b>	10 749	26 709	5 826	6 541	5 636	4 470	63
<b>Odpisy</b>	2 321	3 198	3 212	1 568	850	744	311
<b>EBDT</b>	13 070	29 907	9 038	8 109	6 486	5 214	374

<b>Čistý zisk z finančních operací</b>	44 230	79 475	47 458	55 651	64 882	69 639	15 236
<b>Náklady na zaměstnance</b>	18 172	28 006	27 927	34 794	41 216	43 452	9 586
<b>Ocenitelná práva</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	2 122	3 971	1 432	1 289	974	1 475	2 232
<b>Vlastní kapitál</b>	28 690	32 986	38 782	45 415	51 158	50 488	50 554
<b>Cizí zdroje</b>	261 782	201 091	168 504	163 044	203 676	197 251	175 356

### 8.2.2.1 Zaměstnanci

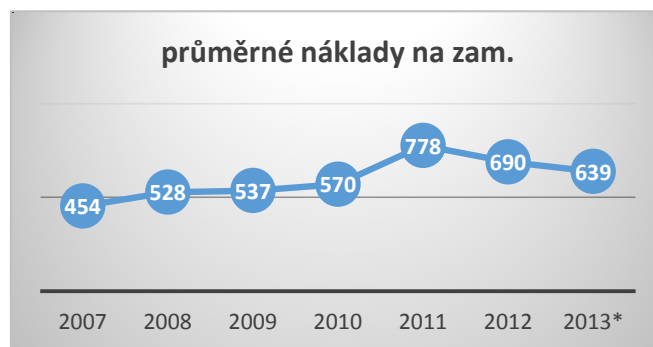
Fluktuace počtu zaměstnanců ve společnosti Citfin – Fininační trhy se pohybuje mezi hodnotami 40 a 63. V aktuální době však ve společnosti pracuje právě 60 pracovníků, což odráží strategii společnosti – rozšiřování obchodního týmu a zvyšování podpory obchodu.



Obr. 22 Vývoj počtu zaměstnanců CitFin  
[vlastní zpracování.]

### Cena zaměstnance

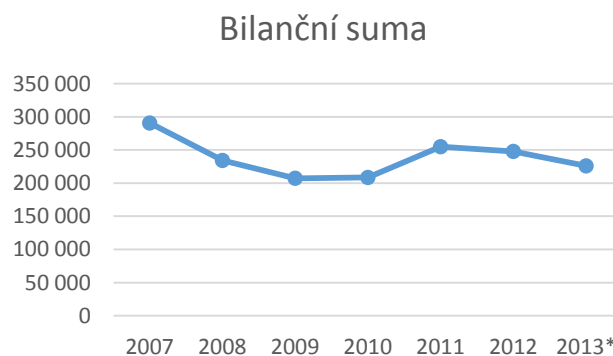
Průměrné roční náklady na zaměstnance, které lze považovat za „cenu zaměstnance“ (odráží i SZPP) se v aktuálním roce pohybuje mezi 600 a 700 tisíc Kč. Průměrná hrubá mzda ve společnosti tak dosahuje úrovně 58 tisíc Kč. (XYZ, a.s. 58 tisíc Kč).



Obr. 23 Cena zaměstnance CitFin [vlastní zpracování.]

### 8.2.2.2 Vývoj bilanční sumy

Vývoj bilanční sumy indikuje pozvolný pokles společnosti z 300 milionů Kč v roce 2007 na hranici téměř 200 milionů Kč letech 2009 a 2010. V posledním období hodnota



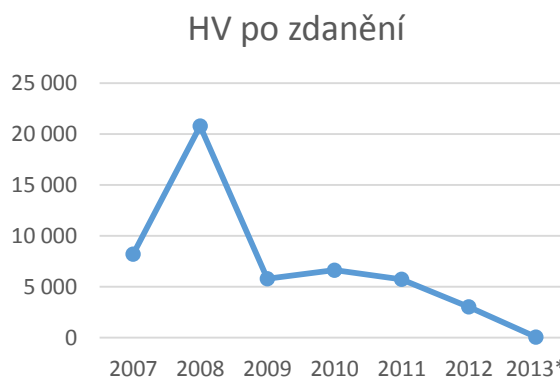
Obr. 24 Bilanční suma CitFin [vlastní zpracování.]

kolísá mezi 230 a 260 mil. Kč.

Za povšimnutí stojí fakt, že společnost eviduje v účetnictví velmi nízké hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Z hodnoty téměř 2 milionů Kč v roce 2007 je v aktuálním roce zůstatková cena „pouze“ několik stovek tisíc. To indikuje, že se jedná o majetek na dolní hranici odpisové doby (například automobily).

### 8.2.2.3 *Hospodářský zisk po zdanění*

Z hlediska ziskovosti společnosti můžeme pozorovat extrém – v roce 2008, kdy čistý zisk přesáhl 20 milionů Kč. V následujících letech se hodnota hospodářského výsledku pohybuje mezi 3 až 9 miliony korun. Z grafu je vidět jasná tendence snižování hospodářského výsledku na konci roku.



Obr. 25 HV po zdanění CitFin [vlastní zpracování.]

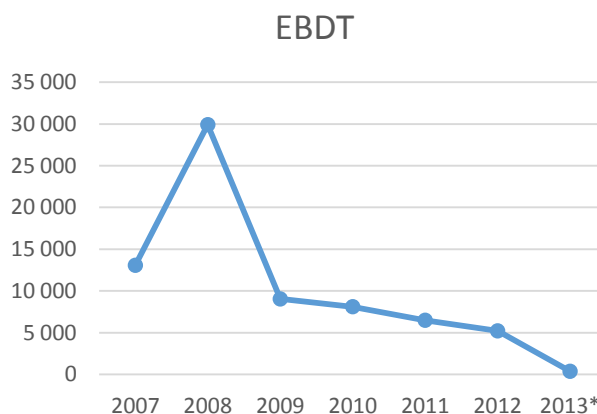
### 8.2.2.4 *Hospodářský výsledek před zdaněním a odpisy*

Tyto číselné hodnoty již téměř popisují schopnost společnosti generovat peněžní prostředky. Zmíněné hodnoty nezahrnují platbu daní a náklady očišťují o odpisy, které ze své povahy nejsou skutečnými náklady. Tyto výsledky jsou také jedním z prostředků k určení tržní ceny společnosti. Lze

říci, že hospodářský výsledek před zdaněním a odpisy prakticky koreluje

s výsledkem hospodaření před zdaněním, to indikuje nízký vliv odpisů a stálost daňových sazeb během sledovaného období.

V současnosti tvoří odpisy necelých 0,5 % bilanční sumy. V průměru pak vychází najevo, že společnost ročně vygeneruje (4 roky zpět) 7 milionů Kč



Obr. 26 EBDT CitFin [vlastní zpracování.]

### 8.2.2.5 Čistý zisk z finančních operací

Společnost Citfin po výkyvu v roce 2008 v podobě 80 mil. Kč se následně vrátila na hodnoty kolem 45 mil. Kč čistého zisku z finančních operací. Od roku 2009 každým dalším rokem téměř lineárně navyšuje hodnotu tohoto ukazatele. V roce 2011 se dostala nad hranici 60 mil. Kč a v roce 2012 již na hranici 70 mil. Kč. Počátky letošního roku naznačují, že výsledek ke konci roku by měl být podobný roku 2012.



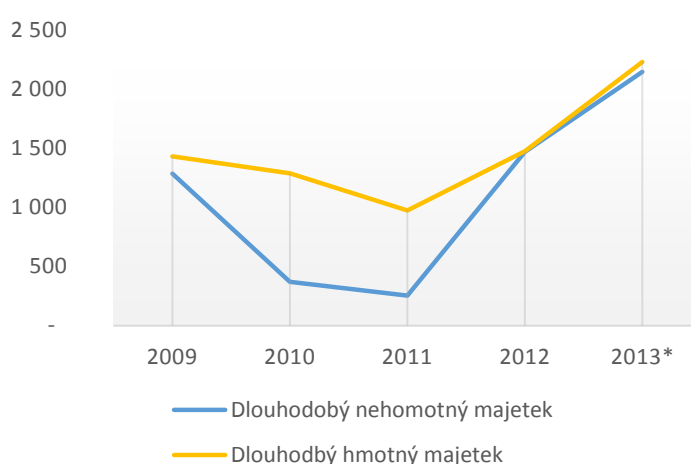
Obr. 27 Čistý zisk z finančních operací CitFin [vlastní zpracování.]

### 8.2.3 Finanční rozbor

Předmětem zkoumání jsou finanční výkazy společnosti Citfin – Finanční trhy od července 2009 ( viz. příloha DP), kdy získala licenci obchodníka s cennými papíry a vznikla jí povinnost od následujícího roku vykazovat výsledky dle vyhlášky 501/2002 Sb., která provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.

#### 8.2.3.1 Vývoj DHM a DNM

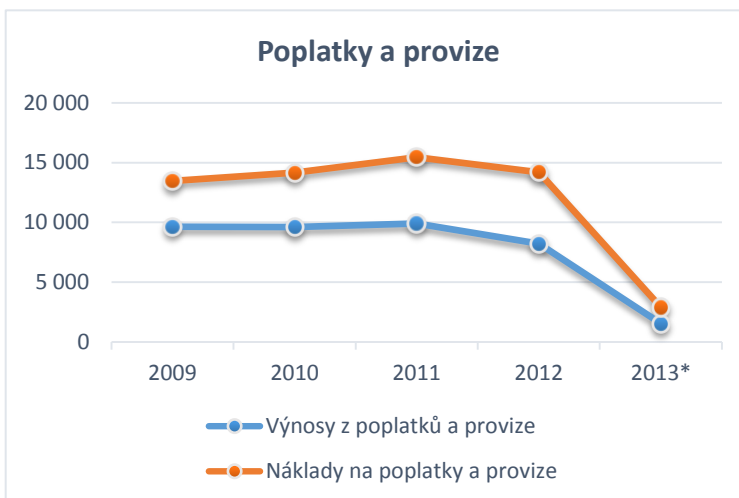
Vývoj DHM (oranžová) a DNM (modrá) naznačuje, že ve společnosti je majetek na dolní hranici odpisové hodnoty. Zůstatkové ceny jsou relativně nízké a v posledních letech byly ještě sníženy. V nehmotném majetku nalezneme především ocenitelná práva a software, z dlouhodobého hmotného majetku jde zejména o samostatné movité věci. Využívá leasing pro pořízení automobilů.



Obr. 28 Vývoj DHM a DNM CitFin [vlastní zpracování.]

### 8.2.3.2 Poplatky a provize

Rozdíl mezi výnosy z poplatků a náklady na ně je patrný především v prvních dvou sledovaných letech. Poplatkové náklady jsou rostoucí, což kopíruje růst zákazníků a počtu obchodů. U výnosů už si takového progresu všimnout nemůžeme. Růst je spíše mírný a to v řádech tisíců Kč. Tímto tempem by se náklady na poplatky a výnosy z poplatků mohly za 4 roky dostat na stejnou hodnotu.

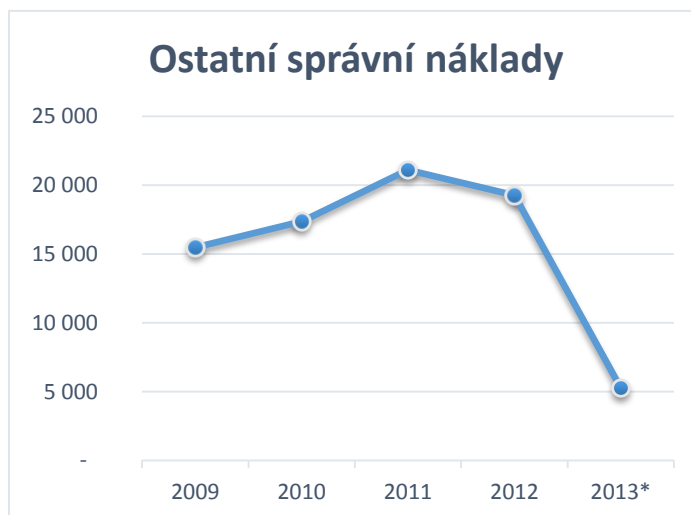


Obr. 29 Poplatky a provize CitFin [vlastní zpracování.]

Na svém nejvýznamnějším produktu (Multiměnový účet EASY) jsou první tři europlatby v měsíci zdarma ostatní potom za 20,60 Kč. Příchozí a zahraniční platby jsou zdarma.

### 8.2.3.3 Ostatní správní náklady

Tyto náklady bohužel není možné z výkazů přesně rozklíčovat. Zjistíme pouze hodnoty za loňský rok. Náklady na reklamu (2,8 mil. Kč), poradenství (378 tis. Kč), outsourcing (629 tis.), informační technologie 2,1 mil. Kč), nájemné (4 mil. Kč) a jiné správní náklady (10 mil.). Z grafu vývoje v jednotlivých letech je patrné zvyšující se trend, který může být způsoben zvýšením některého z výše zmiňovaných nákladů. Dle posledních povinně zveřejňovaných údajů se nejvíce zvyšují náklady na reklamu, outsourcing a jiné správní náklady.



Obr. 30 Ostatní správní náklady CiFin [vlastní zpracování.]

### 8.2.3.4 Poměrové ukazatele

Pro přehledné zobrazení stavu společnosti jsou povinně vykazovány společně s rozvahou a výsledovkou i poměrové ukazatele.

Tab. 9 Poměrové ukazatele CitFin [vlastní zpracování.]

	31.12.	31.3.	30.6.	30.9.	31.12.	31.3.
	2011	2012	2012	2012	2012	2013
<b>ukazatel %</b>						
<b>Kapitálová přiměřenost</b>	25,41	28,56	26,74	25,47	25,92	25,21
<b>Zadluženost I.</b>	13,28	9,85	8,16	6,27	17,68	13,69
<b>Zadluženost II.</b>	15,32	12,30	8,89	7,19	21,48	16,89
<b>Rentabilita průměrných aktiv (ROAA)</b>	10,18	15,94	17,15	20,01	7,42	0,42
<b>Rentabilita průměrného kapitálu tier 1 (ROAE)</b>	12,90	19,67	21,01	25,43	9,58	0,55
<b>Rentabilita tržeb</b>	58,01	15,71	15,54	17,88	6,63	0,43
<b>Správní náklady na jednoho zaměstnance v (tis. Kč)</b>	1 176,00	864,0 0	969,0 0	983,0 0	981,0 0	991,0 0

#### Kapitálová přiměřenost

Ukazatel kapitálové přiměřenosti se pohybuje od roku 2009 v rozmezí od 25 do 29 procent.

#### Zadluženost

Společnost Citfin – finanční trhy v loňském roce navýšila svoji zadluženost až na hodnotu 17,68 resp. 21,48 %, což výrazně mění dosavadní trend snižování zadlužení.

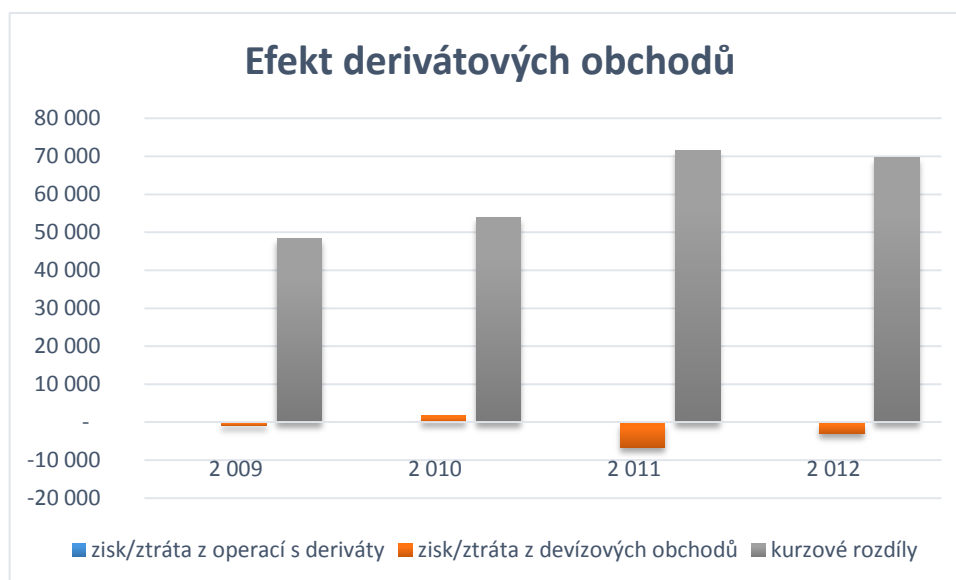
#### Rentabilita

Průměrné ukazatele rentability se v posledních kvartálech snižují. Může za to především snížení zisku.



### 8.2.4 Rozložení výnosů – efekt derivátových obchodů

V roce 2009 společnosti Citfin – Finanční trhy byla udělena licence obchodníka s cennými papíry. Navzdory získání licence od ČNB se operace s deriváty v jednotlivých letech nepromítly do výsledků hospodaření společnosti jako celku. Nejvíce se tak na výnosech společnosti podílí kurzové rozdíly, které tvoří drtivou většinu celkových výnosů.



Obr. 31 Efekt derivátových obchodů CitFin [vlastní zpracování.]

### 8.3 SWOT analýza – Shrnutí analytické části

V této kapitole je vytvořena SWOT analýza, tzn. charakteristika podniku v oblastech silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tento nástroj považuji za nejlepší z pohledu sumarizace provedených analýz, jelikož v sobě skrývá vyhodnocení jak externích tak interních vlivů. Celá řada podnětů popsaných ve SWOT analýze souvisí s konkurenceschopností podniku, rozšiřování portfolia služeb, inovací v oblasti IT a procesů. SWOT analýza v sobě zahrnuje jak problémy taktického, tak operativního charakteru. Potřeba inovovat produkt souvisí jak s vyhodnocením analytické části, tak s přáním managementu a vlastníka podniku.

- Výhodné kurzy nejvyužívanějších měn
- Nízké poplatky
- Spolupráce s družstevní záložnou
- Dobré reference od stálých klientů
- Vysoká likvidita
- Dlouholeté působení na trhu
- Rychlé vypořádání obchodů
- Individuální přístup ke klientům
- Vysoká orientaci na obchod a strategii
- Kvalita a profesionálnost služeb
- Odbornost zaměstnanců

## Silné stránky



- Zastaralý informační systém
- Omezená nabídka produktů a služeb
- Nízká propagace společnosti
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Závislost na třetích stranách
- Vysoká orientace na tržní stránku
- Vysoká míra operačního rizika – zastupitelnost
- Webová prezentace a SEO
- Kapacitní omezení provozovny

## Slabé stránky



- Rozšíření aktivity do zahraničí
- Zvýšení povědomí o značce
- Spolupráce s univerzitou na předmětech týkající se obchodování na dev. trzích
- Prezentace a osvěta v podnicích
- Získání licence obchodníka s cennými papíry
- Potřeba firem snižovat náklady
- Volatilita devizových trhů
- Růst ekonomiky (export, import)
- Nepřijetí Eura jako národní měny

## Příležitosti



- Regulace ze strany ČNB
- Nová konkurence na trhu
- Odchod vědomostních zaměstnanců
- Pomalé přizpůsobení dynamickému vývoji trhu
- Přijetí Eura
- Vypovězení bankovních účtů
- Volatilita devizových trhů
- Tlak bank
- Nový konkurenční produkt
- Krádež know-how

## Hrozby



### 8.3.1 Silné stránky

Z výčtu silných stránek stojí za vyzdvižení kvalita a profesionální úroveň poskytovaných služeb, které společnost XYZ, a.s. garantuje. S touto charakterovou vlastností je spojena rychlosti vypořádání obchodů stejně jako individuální přístup ke klientovi bez ohledu na objem, marži nebo měnu sjednaného obchodu. Nespornou konkurenční výhodou je nejvýhodnější kurz na trhu spojený s nízkými poplatky. Tato výhoda ovšem není dostatečně marketingově prodána prostřednictvím reklamy nebo webového komunikačního kanálu. Je však odrazem pro silné reference, díky kterým je společnost XYZ, a.s. jedničkou mezi pla-

tebními institucemi. **Vysoká orientace na obchod je dobrým sluhou pro zajištění stálých příjmů a zvýšení obratu, špatným sluhou pro orientaci vedení na zlepšování firemních procesů a rozvoj služeb s produktem souvisejících.**

### 8.3.2 Slabé stránky

S dlouholetou významnou orientací firmy na obchod, začínají zaostávat podpůrné procesy, mezi kterými je potřeba vyzdvihnout zastaralý informační systém, který sice splňuje funkci obchodní platformy nicméně z hlediska bezpečnosti a dalšího zefektivnění procesů je značně nevyhovující. Produkt společnosti je zaměřen pouze na dva komunikační kanály, kterými jsou email a telefon. **Zde je potřeba uvést, že oba hlavní konkurenti mezi platebními institucemi využívají jako komunikační kanál webovou platformu, díky které je možné sjednat obchod bez nutnosti přímé komunikace s pracovníkem společnosti. Využívají k tomu multiměnové účty, které si může klient u společnosti zdarma zřídit a mít na něm uložené prostředky ve vybraných měnách po neomezenou dobu. Tato zásadní služba chybí v poskytovaných službách společnosti XYZ, a.s.** Kapacita provozny je v současné době plně využita a při zvýšení počtu obchodů během hlavní sezóny mohou nastat případy, kdy se klient nedovolá, čímž může společnost přijít, jak o zásadního klienta, tak o pověst profesionální služby. Společnost je v rámci marketingu nedostatečně propagovaná a to především co se týká přímých reklamních kanálů, kde se jeví jako nejpodstatnější webová prezentace. Webová prezentace sice na první pohled jeví dojem designově dobře zpracovaného projektu, ovšem orientace klientů dle mého názoru není ideální. Vyhledávání společnosti mezi konkurencí také pokulhává a to především díky nemožnosti nastavení adekvátního SEO. Společnost je přímo závislá na likviditě poskytované spořitelním družstvem, jehož většinový vlastník je zároveň nepřímým vlastníkem společnosti XYZ, a.s.

### 8.3.3 Příležitosti

Jako největší příležitost osobně vnímám zvýšení povědomí o značce a aktuálně již využívanou příležitost snížení nákladů exportním a importním firmám formou poskytování nejvýhodnějších kurzů na trhu. Značka by se do povědomí potenciálních klientů měla dostávat i jinou formou než referencemi již akvírovaných klientů, a to především zvýšením úsilí v oblasti internetového marketingu, který je zatím nedotčen. Jako příležitost a zároveň hrozbu vnímám aktuálně vyšší volatilitu měnového páru EUR/CZK. Této příležitosti by se dalo využít kvalitní analýzou hodnot support/resistence, které dávají dealerovy signály,

kdy je vhodné danou měnu nakoupit a naopak, kdy je vhodné ji prodat. Z analýzy konkurenčních společností je patrné, že zisky z obchodů s cennými papíry resp. deriváty nejsou natolik vysoké, aby stálo za úvahu vydat se směrem získání této licence. V úvahu by to připadalo ve chvíli, kdy by společnost uvažovala o využití obchodů na vlastní účet, tedy například spekulace na růst nebo pokles hodnoty měny.

### **8.3.4 Hrozby**

Když pomínu největší hrozbu, kterou představuje přijetí Eura, vnímám jako další největší hrozby pomalé přizpůsobení dynamickému trhu a odchod vědomostních pracovníků. Jak jsem již zmínil, konkurenční společnosti disponují třetím komunikačním kanálem, který se osvědčil jako užitečný, ušetřil tak kapacitní vytížení telefonních linek a zajistil další rozšíření služby poskytované klientům. Ochod vědomostních pracovníků vnímám jako hrozbu, která může být zapříčiněna nabídkou výhodnějších podmínek konkurencí nebo jinými faktory. V případě odchodu pracovníka znající know-how společnosti a bezpečností problémy spojené s aktuálním databázovým informačním systémem, může firma přijít o cenná data a realizovat tak ztrátu klientů.

## **8.4 Manažerské rozhodnutí**

V návaznosti na závěry analytické části diplomové práce a v souladu s obchodní strategií se vedení společnosti XYZ, a.s. rozhodlo pro vytvoření projektu inovace produktu, který bude součástí strategického projektu implementace nového informačního systému. Nový informační systém je podmínkou nutnou pro možnost vedení klientských podúctů a rozšíření služby o online webovou aplikaci, jakožto třetí komunikační kanál mezi klienty a společností XYZ, a.s. Projekt implementace těchto dvou inovačních prvků je náplní projektové části této diplomové práce.

## 9 VYMEZENÍ PROJETKU

### 9.1 Definování projektu

<b>Název projektu:</b>	Projekt inovace produktu platební instituce – Webová obchodní platforma a klientské podúčty
<b>Vedoucí projektu:</b>	Bc. Ondřej Dvorský – diplomant, pracovník odboru Systémová správa a rozvoj
<b>Konzultanti projektu:</b>	Ing. Jan Bezslezina – odborný konzultant pro- jektu  Vladan Vavruša – odborný konzultant projektu  Ing. Viktor Valent – ředitel odboru Dealing  Simona Langerová – ředitelka odboru Vypořá- dání obchodů  Jan Pešek – ředitel divize Obchod
<b>Omezení projektu:</b>	Projekt je omezen z hlediska finančních nákladů částkou 10 mil. Kč, dále časově: realizace projektu musí být uskutečněna nejpozději dva roky od zahájení projektu
<b>Rizika projektu:</b>	Hlavním rizikem je nedokončení fáze 2 projektu Zavedení nového informačního systému, na který tento projekt navazuje. Dalšími riziky jsou fluktuace členů projek- tového týmu, nedodržení stanoveného ter- mínu a rozpočtu
<b>Co není součástí projektu:</b>	Součástí projektu není popis projektu Zave- dení nového informačního systému ani ana- lýzy a vyhodnocení výběrového řízení no- vého informačního systému

## 9.2 Cíle projektu

**Hlavní cíl:** Rozšíření obchodního komunikačního kanálu o webovou obchodní platformu a systém klientských podúčtů

**Vedlejší cíle:**

- Definování jednoznačných požadavků očekávaných od implementace projektu
- Definování potřebných parametrů a pravidel fungování webové platformy
- Definování potřebných parametrů a pravidel fungování identifikace klienta pomocí PINU
- Koordinace potřeb společnosti a možností programátorského týmu

## 9.3 Harmonogram projektu

Celý projekt je vlastně druhou fází implementace nového informačního systému a slouží jako hlavní vyústění celkové inovace interní struktury podniku, jak již bylo definováno v omezení projektu, je potřeba dodržet časový harmonogram tak, aby nebyla překročena maximální doba stanovená pro implementaci – 2 roky. Samotné spuštění projektu implementace je naplánované na začátek února 2014, dle harmonogramu implementace informačního systému poskytnutým dodavatelskou společností. Se specifickým zadáním pro tým programátorů a webových designerů je třeba začít již během poslední ho kvartálu roku 2013.

*Tab. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování.]*

Činnost	Doba implementace	Celková doba implementace
Činnost – 1	3 M	90 dní
Činnost – 2	2 – 3 T	104 dní
Činnost – 3	1 M	134 dní
Činnost – 4	1 M	164 dní
Činnost – 5	3 M	254 dní
Činnost – 6	2 T	268 dní
Činnost – 7	1 M	298 dní
Činnost – 8	3 M	388 dní
Činnost – 9	1 M	418 dní
Činnost – 10	2 T	432 dní

Dle časového harmonogramu by se celý projekt měl vejít do 730 dní, které jsou pro jeho uskutečnění nezbytné a požadované vedením společnosti.

#### 9.4 Předpokládaný ekonomický efekt projektu

V této části se zaměříme na ekonomický efekt, který je očekáván rozvoje služby.

Náklady a zároveň výdaje na implementaci, provoz a rozvoj webové platformy jsou obsaženy v cenové nabídce outsourcingu služeb spojených se zavedením nového informačního systému dodavatelem. Jejich výše činí cca třetinu z celkových měsíčních nákladů outsourcingu služeb informačního systému, který stojí 300 000 tis. Kč měsíčně bez DPH při uzavření smlouvy nejméně na pět let. Jako další výdaje na tento projekt musíme započítat již realizované výdaje na právní služby spojené s úpravou smluv a výdaje za rozesílání těchto smluv v papírové podobě klientům. Další důležitý výdaj je mzdový za personální zaštitění projektu a procesů. Drobný výdaj také představují telefonní poplatky placené za SMS s PINEM pro klienta. Předpokládané výnosy, které jsou zároveň příjmy, jsou především dodatečné příjmy z nastavení marží pro drobné klienty využívající webovou platformu, které budou mírně nad hodnotou kurzu, jaký by dostali při obchodování po telefonu. Těmto klientům zůstane možnost obchodovat prostřednictvím telefonu, takto služba bude však zpoplatněna částkou 50 Kč.

Tab. 11 očekávané cash flow z projektu

POLOŽKA CF (v Kč)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dodatečné příjmy z klientů využívající webovou platformu místo telefonu	-	2 000 000	2 500 000	2 800 000	3 000 000	3 200 000
Příjmy ze zavedení poplatku 50 Kč za platby do 5000 € sjednané telefonicky	-	300 000	200 000	100 000	50 000	10 000
<b>Příjmy celkem</b>	-	<b>2 300 000</b>	<b>2 700 000</b>	<b>2 900 000</b>	<b>3 050 000</b>	<b>3 210 000</b>
výdaje na outsourcing	363 000	1 452 000	1 452 000	1 452 000	1 452 000	1 089 000
výdaje na mzdy vyčleněných zaměstnanců	50 000	180 000	185 000	365 000	370 000	
výdaje na SMS zasílané při generování PINŮ	200	800	1 000	1 000	1 000	1 000
výdaje na úpravu smluv a rozeslání klientům	60 000	200 000	10 000	-	-	-
<b>Výdaje celkem</b>	<b>473 200</b>	<b>1 832 800</b>	<b>1 648 000</b>	<b>1 818 000</b>	<b>1 823 000</b>	<b>1 090 000</b>
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>- 473 200</b>	<b>467 200</b>	<b>1 052 000</b>	<b>1 082 000</b>	<b>1 227 000</b>	<b>2 120 000</b>

Tento projekt bude realizován z vlastních zdrojů. Náklady na vlastní zdroje představují úrokovou míru 12,6 %.

## **10 IMPLEMENTACE PRODUKTOVÉ INOVACE – ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB PLATEBNÍ INSTITUCE O VYBRANÉ VARIANTY**

### **10.1 Požadavky**

Základním požadavkem projektu je dodávka nové online obchodní platformy pro společnost XYZ, a.s. jehož podnětem je rozšíření služeb platební instituce o možnosti využití webového komunikačního kanálu formou vlastní online platformy, která by měla zabudovaný systém platebních podúčtů, na kterých by klienti měli možnost uložit vlastní prostředky v předem definovaných měnách a provádět spotové obchody do určité výše peněžních prostředků nezávisle na komunikaci s oddělením Dealingu. Tento komunikační kanál řeší primárně problém s razantním nárůstem počtu obchodů a nedostatkem kapacity Dealingového oddělení a odchod klientů ke konkurenci, která tento komunikační kanál poskytuje a nevyžaduje po klientech platit telefonní poplatky za hovor. Od projektu si společnost slibuje snížení počtu uzavíraných obchodů přes telefon, zvýšení kvality poskytovaných služeb. Úbytkem počtu obchodů přes telefon se zvýší časový prostor pro možnosti kvalitnějšího vyhodnocení situace na trhu a řízení devizového rizika, které bylo řešeno hledáním protistrany obchodu u konkurence.

### **10.2 Aktuální stav**

Společnosti XYZ, a.s. aktuálně využívá jako komunikační kanály s klientem telefon a email. Její databázový informační systém nemá zabudovaný plně transakční systém a není napojen formou systému Multicash na banky. Společnost má v licenčních možnostech poskytovat klientům multiměnové podúčty, na kterých by měl klient možnost ukládat peněžní prostředky v jím požadovaných měnách.

### **10.3 Možnosti řešení**

Společnost XYZ, a.s. má dvě základní možnosti dodávky webové platformy.

#### **10.3.1 Vlastní vývoj**

Varianta vlastního vývoje umožní efektivnější přizpůsobení pro potřeby XYZ, a.s. Tato varianta je časově i finančně náročnější. Umožní však efektivnější fungování společnosti XYZ, a.s. (funkční současné procesy budou zachovány, neefektivní procesy budou nově designovány).



Tento model dále zajistí zachování unikátního obchodního modelu společnosti XYZ, a.s.

### **10.3.2 Dodávka hotové webové platformy externí společností**

Dodávka hotové webové obchodní platformy přináší výhody především z časového hlediska dodávky platformy, nižší pořizovací náklady. Nevýhodou je však nutnost využít funkcionality v již existující platformě – tedy vyšší náklady na straně XYZ, a.s a současně ztráta unikátního obchodního modelu společnosti XYZ, a.s.

S ohledem na praktickou zkušenost jsou velice pravděpodobné vyšší náklady v budoucích obdobích spojené s úpravou webové platformy dle požadavků společnosti.

## **10.4 Zásadní požadavky**

Při implementaci nového webové obchodní platformy je třeba dořešit některé další otázky:

- Fázování implementace

Implementace by měla být rozdělena do několika dílčích fází, kdy v I. fázi by mělo dojít k novému druhu identifikace klienta.

Další fází by mělo být spuštění webové platformy

- Bezpečnostní požadavky

Je vhodné zvážit, jaké bezpečnostní požadavky by měla plnit webová obchodní platforma. Společnost XYZ, a.s. musí plnit požadavky vycházející z Vyhlášky č. 141 / 2011 Sb., což znamená především zajistit bezpečnost informací dle předem definované bezpečnostní politiky. Součástí implementace by mělo být i zhodnocení implementované webové obchodní platformy dle této bezpečnostní politiky.

- Úroveň dokumentace

S ohledem na případný vývoj je nutné zvážit i požadovanou úroveň dokumentace webové obchodní platformy.

- Integrace s dalšími prvky infrastruktury

Pro potřeby společnosti XYZ, a.s. je možné zajistit integraci s dalšími prvky infrastruktury společnosti XYZ, a.s. Jedná se především o telefonní ústřednu a dokument management systém. Obě tyto komponenty jsou klíčové pro nastavení efektivních procesů při komunikaci s klientem (telefonní ústředna) nebo s ukládáním a archivací dat (DMS).

- Architektura informačního systému - požadavky na webové rozhraní

Při návrhu architektury informačního systému je nutné zvážit požadavky na využití webového rozhraní pro komunikaci s klienty. Celkový návrh architektury informačního systému je vhodné posoudit v rámci výběru způsobu dodávky informačního systému.

### **10.5 Stanovení odpovědných osob za klíčové části**

Pro korektní implementaci webové obchodní platformy je nutné stanovit odpovědné garanty za jednotlivé oblasti webové obchodní platformy. Moje pozice je především koordinační a řídicí, nicméně jednotlivé oblasti je nutné zajistit odborně, včetně možnosti proškolení týmu.

### **10.6 Základní parametry platformy**

Pro implementaci a provoz je nutné stanovit základní parametry webové obchodní platformy. Tyto parametry není možné oddělit na část implementace a část provozu. Jedná se zejména o:

- Požadavky na bezpečnost (nutnost definování odborem Compliance v souladu s Vyhláškou č. 141/ 2011 Sb.).
- Rychlost systému (klíčový prvkem je rychlost odezvy systému, protože kurzy se neustále mění).
- Požadavky na grafickou podobu webové obchodní platformy a ergonomii.
- Požadované výkonové parametry webové obchodní platformy:
  - Počet možných přihlášených uživatelů v jednu chvíli.
  - Počet sjednaných obchodů jedním klientem během jednoho dne
- Architektura webové obchodní platformy

## 10.7 Dopady do provozního prostředí

Nedílnou součástí implementace webové platformy by měl být i návrh způsobu provozu produkčního prostředí. Rozhodnutí o způsobu dodání webové platformy by mělo předcházet rozhodnutí o tom, jak a kým bude webová platforma provozována (vlastními pracovníky vs. outsourcing provozu WOP).

Vývoj (včetně testování) a provoz musí probíhat odděleně, proto je vhodné využití odděleného testovacího prostředí.

Nedílnou součástí výběru webové obchodní platformy je stanovení požadované úrovně provozu této platformy, tedy například:

- maximální doba výpadku provozu webové platformy,
- počet výpadků za určité období, apod.

## 10.8 Náklady a způsob pořízení

Do oblasti nákladů a způsobů pořízení je nutné zakomponovat několik dalších rozhodnutí při pořízení webového komunikačního kanálu:

- Způsob pořízení webové platformy
  - Vlastní licenci

Licence je vlastněna přímo společností XYZ, a.s. Tento model je dražší s ohledem na pořízení software výhradně pro potřeby XYZ, a.s. (takový software není možné dodavatelem využít u jiné společnosti). Ale toto řešení zajistí, že se nebude přenášet know-how ke konkurenci.

Náklady na licenci jsou v tomto modelu jednorázové při implementaci. Ale náklady na cenu licence nehmotného majetku negativně vstupují do výpočtů Kapitálové přiměřenosti.

- Outsourcing

V případě využití outsourcingu jsou licence pouze pronajímány na definované období.

- Způsob provozování webové platformy

- Vlastními silami

Nutné zajistit na straně společnosti XYZ, a.s. zdroje vedoucí k provozu webové platformy. Jedná se zejména o hardware a software nutný pro webové platformy, personální kapacity nutné pro platformy (včetně nutné zastupitelnosti) a další náklady s provozem spojené (dostatečné zajištění serverovna, připojení k síti Internet, apod.).

- Outsourcing

Model provozu webové platformy formou outsourcingu je zajištěn formou nákupu služby zajišťující provoz tohoto platformy.

S ohledem na outsourcing všech ostatních služeb v oblasti informační a komunikační techniky je vhodné využít outsourcing i pro tuto oblast.

- Jaké je představa o ceně?
  - Licence
  - Podpora
    - Navržené řešení musí být adekvátní cenovým možnostem.

## 10.9 Otázky – pracovní

- Dořešení jednoznačného mechanismu párování obchodů – stanovení výnosu obchodníka.
  - Výnos obchodníka se bude určovat jako odchylka dle středového kurzu v okamžiku obchodu. Rozdíl středových kurzů má být 50/50?
  - Změny v párování u již spárovaných obchodů – kdy nejpozději může být provedena změna?
  - Co dělat s nevypořádanými obchody ze strany klienta?
    - Pravděpodobnost nerealizování obchodu (neposlání peněz), i když je již prostřednictvím webu obchod uzavřen. Je důležité pro stanovení okamžiku, kdy je možno účtovat.
- Jaký tržní kurz chceme obecně používat? Na aktuální kurzy, kterých z bankovních konkurentů využívaných pro konverzi, bude webová platforma napojena.

- Pro evidenci vedení podúčtů a klientů je možno využít funkčnost implementovaného nového informačního systému zejména:
  - Možnost využít existující evidenci partnerů.
  - Možnost využít existující mechanismy vedení účtů.
  - Možnost využít existující mechanismy internetové aplikace.
- Jaké automatizované tisky budou požadovány?
  - Počet současných tisků.
  - Vzory
    - Zatím je k dispozici pouze část vzorů z DBS.
    - Nutné definovat osobu odpovědnou za definování a kontrolu tiskových výstupů.
- Do jaké výše bude moci klient provést jednotlivý obchod, do jaké výše bude moci kumulativně směřovat během jednoho pracovního dne? Omezení v likviditě
- Jak se budou generovat PINY klientům a jak se budou logovat do webové platformy?
  - Budou využívány pouze pro webovou platformu nebo obecně pro identifikaci klienta?
  - Jaký bude cena zasílání PINŮ klientům?

Vyjasnění výše zmíněných otázek je důležité pro konkretizaci poptávky po webové obchodní platformě. Bez vyjasnění všech parametrů a nebude schopný dodavatel zajistit dodání požadovaného výstupu.

## 11 NÁVRH ROZLOŽENÍ FUNKČNÍCH CELKŮ

### 11.1 Fáze I

- IDENTIFIKACE KLIENTA POMOCÍ PINU
  - Evidence generovaných PINŮ klientů
  - Evidence klientů a osob oprávněných za klienta obchodovat
  - Evidence telefonních čísel osob oprávněných za klienta obchodovat
  - Evidence čísel rámcových smluv pro možnosti loginu
  - Výběr telefonní společnosti, která bude automaticky na základě signálu z webového rozhraní rozesílat předem generované PiNY
  - Zajištění smluvní nové smluvní dokumentace, která opravňuje společnosti XYZ, a.s. identifikovat klienta formou PINU

### 11.2 Volitelné části k Fázi I

- Vytváření reportingových sestav o využitelnosti PINŮ klienty.
- Monitoring osob využívající k identifikaci stále potvrzení papírové konfirmace podpisem

### 11.3 Fáze II

- Vedení platebních podúčtů klientů.
- WEB aplikace pro automatické obchody do x tis. EUR.
- WEB aplikace pro evidenci obchodů, zobrazování souhrnných konfirmací.

## 12 DETAILNÍ PRŮBĚH PROJEKTU

### 12.1 Realizované korky (09\_2012-07\_2013)

- Sběr a prostudování dostupných podkladů o fungování webových obchodních platforem u konkurenčních společností
- Brainstroming nad možnostmi využití PINŮ pro identifikaci klientů
- Vytvoření dokumentu s popisem aplikace identifikace klientů pomocí PINŮ
- Ve spolupráci se správcem webové prezentace vytvoření rozhraní pro test generování PINŮ na základě doplnění specifických údajů (RS, RD)
- Schůzky se všemi klíčovými pracovníky společnosti XYZ, a.s. nad dalším postupem při testování PINŮ
- Vytvoření průvodního dopisu klientům, který je informuje o spuštění tohoto druhu identifikace
- Úprava rámcových smluv a příprava pro odeslání klientům, která obsahuje položku souhlasu s identifikací pomocí generovaného pinu zasílaného na mobilní telefon
- Výběr dodavatele nového informačního systému, který je schopný dle dodaného specifického zadání ze strany společnosti XYZ, a.s. zajistit implementaci webové platformy a sladit ji s novým informačním systémem a procesy na něj navázané v rámci ceny dodaného nového informačního systému formou outsourcingu služeb.

### 12.2 Další kroky k realizaci

#### Činnost – 1

- Vytvoření dokumentu základní popis informačního systému, požadavků na provozní SLA a metriky informačního systému, včetně související poptávky implementace webové platformy a systému podúčtů:
  - Schválení poptávky odpovědnými pracovníky XYZ, a.s.
  - Odeslání vybraným společností.
  - Zpracování nabídek jednotlivými dodavateli.

Předpokládaná doba 3 měsíce.

Odbor Systémová správa a rozvoj má za úkol vytvořit dokumentu se základním popisem současného informačního systému a implementovat do něj možnosti budoucího stavu, který je žádoucí, technicky možný a nákladově přijatelný.

### Činnost - 2

- Vyhodnocení nabídek na dodání nového informačního systému, jehož součástí je i požadavek na zajištění implementace webové obchodní platformy a systému podúčtů.

Předpokládaná doba - 2-3 týdny.

Vyhodnocení nabídek je provedeno na základě multikriteriální analýzy, která ovšem není předmětem této práce. Kritéria a váhy, které učtují vítěze výběrového řízení jsou však určena na základě potřeb a možností společnosti.

### Rozhodnutí

- O dodavateli / variantě (zda XYZ, a.s. chce jít cestou vývoje na míru nebo nákupem existujícího software)

Po odsouhlasení analýzy a verifikace cenové nabídky by další postup měl pokračovat přípravou a uzavřením smlouvy s vybraným dodavatelem.

V tomto případě bude nutné realizovat aktivity spojené s přípravou a uzavřením smlouvy o outsourcingu nebo dílo / podpoře. Součástí přípravy této smlouvy je nutné připravit provozní SLA a požadované metriky nejen nového informačního systému, ale také webové obchodní platformy.

### Činnost – 3

- Uzavření smlouvy s dodavatelem (smlouva o dílo a o podpoře / smlouva o outsourcingu).
  - Odsouhlasení parametrů pro podporu (SLA).
  - Dohody o cenách za další vývoj či úpravy.

Předpokládaná doba 1 měsíc.

Asi jeden z nejdůležitějších bodů, který říká o společnosti, že to s inovací myslí vážně je uzavření smlouvy s dodavatelem, čímž se firma upisuje na dalších několik let k placení výdajů za využívané služby dodavatele. Na koncepci smlouvy se podílejí zástupci obou společností a ladí detaily smlouvy. Za společnost XYZ, a.s. se tohoto procesu zúčastní odbor Compliance.

### Činnost – 4

- Dle odsouhlasené Analýzy příprava Akceptačních scénářů

Předpokládaná doba 1 měsíc



### Činnost – 5

- Příprava současného systému na identifikaci klienta pomocí PINŮ
- Zaškolení odboru Dealing na systém vyhodnocování identifikací
- Finální zkouška identifikace pomocí PINU

#### Předpokládaná doba 3 měsíce

Současný informační systém musí být schopný na základě dopsání 2 náhodně vybraných polí šestimístného PINU, vyhodnotit, zda osoba, která jej nadiktovala, je oprávněná k uzavírání obchodů za klienta. Odbor Dealing musí být vyškolen na situace, při kterých shoda nenastane, případně jak co nejefektivněji zvládnout identifikaci klienta. V tomto bodu by také měla proběhnout finální zkouška PINŮ, a to testem celého procesu od vyvednutí až po uzavření obchodu klientem.

### Rozhodnutí

- Termín, od kterého bude využíváno identifikování klienta prostřednictvím přiděleného PINU

Od tohoto data se naplno rozjede možnost klientů vyměnit identifikaci oprávněné osoby obchodovat pomocí potvrzené konfirmace za nadiktování předem vygenerovaného PINU Dealerovi.

### Činnost – 6

- Zaslání nových upravených smluv a průvodního dopisu klientům
- Spuštění identifikace klientů pomocí PINŮ

#### Předpokládaná doba 2 týdny

Tato činnost zahrnuje administrativní práci s informováním klientů o zjednodušení procesu identifikace klienta a je dokončením první fáze implementace.

### Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému

- Programování a testování na straně dodavatele.

#### Předpokládaná doba 6 měsíců

### Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému

- Příprava migrace dat z původního systému.

#### Předpokládaná doba 2 měsíce

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Úprava předpisové základny a procesů na straně společnosti XYZ, a.s. dle nového informačního systému.

Předpokládaná doba 1 - 3 měsíce

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Příprava testovacího a produkčního prostředí provozovatelem informačního systému.

Předpokládaná doba 2 měsíce

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Migrace dat na testovací prostředí.
- Kontrola migrace dat na testovacím prostředí.

Předpokládaná doba 2 týdny

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Akceptační testování dodaného řešení dle Akceptačních scénářů.

Předpokládaná doba 1 - 2 měsíce

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Školení uživatelů na nový informační systém.

Předpokládaná doba 2 týdny

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Akceptace informačního systému na testovacím prostředí.

Předpokládaná doba 1 měsíc

**Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému**

- Úprava informačního systému na základě výstupů z Akceptace.

### Předpokládaná doba 1 měsíc

#### Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému

- Migrace dat v produkčním prostředí
- Kontrola migrace dat na produkčním prostředí

### Předpokládaná doba 2 týdny

#### Činnost – spojená s projektem implementace informačního systému

- Zahájení produkčního prostředí
- Podpora dodavatele informačního prostředí „na místě“

### Předpokládaná doba 1 měsíc

Některé činnosti implementace nového informačního systému lze spustit zároveň, proto je předpokládaným termínem dokončení implementace nového informačního systému únor 2014. Jako další fáze by měla následovat implementace webové obchodní platformy a klientských podúčtů.

#### Činnost – 7

- Zahájení projektu implementace webové obchodní platformy
- Aktualizace a odsouhlasení zadání projektu

### Předpokládaná doba 1 měsíc

V této části je třeba odsouhlasit si znovu veškeré požadavky na vývoj webové obchodní platformy, jelikož za dobu implementace nového informačního systému, se mohla změnit řada požadavků.

#### Činnost – 8

- Programování webové aplikace
- Vytvoření databáze multiměnových účtů
- Propojení s novým informačním systémem

### Předpokládaná doba 3 měsíce

Programování webové aplikace, uvedení v život designovou podobu, která byla navržena a veškeré funkcionality, které byly poptávány, zabere nejvíce času. Je třeba nastavit bezchybnou komunikaci webové platformy s již zavedeným novým informačním systémem.

### Činnost – 9

- Test funkčnosti webové platformy a multiměnových účtů
- Nastavení poplatkové politiky pro firmy obchodující objem do 5 000 € tak, aby pro ně bylo výhodné uzavírat obchod prostřednictvím webové platformy, ne telefonu
- Informování prostřednictvím emailu a webu o nové možnosti využití webové platformy

#### Předpokládaná doba 1 měsíc

Je třeba řádně otestovat funkčnost webové platformy, a to jak z pozice klienta, tak zaměstnance, který se bude dohlížet nad procesem. Dále je třeba sestavit manuál k používání webové platformy, jehož podkladem budou požadavky na webovou platformu. Důležité bude nastavení informování klientů o změně poplatkové politiky a možnosti využití webové platformy.

### Rozhodnutí

- Termín, od kterého bude využíváno webové platformy jako dalšího obchodního kanálu

### Činnost – 10

- Spuštění webové obchodní platformy a multiměnových obchodních účtů

#### Předpokládaná doba 2 týdny

Veškeré činnosti v časovém harmonogramu musí být splněny pro úspěšnou realizaci projektu. Časový interval se může vzhledem k omezení

## **13 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU INOVACE PRODUKTU SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.**

**Od zavedení inovace produktu formou nového obchodního kanálu (webové obchodní platformy) a zavedení klientských multiměnových účtů se očekává několik zásadních přínosů:**

- Klienti si budou moci sami, bez nutnosti zvednout telefonní sluchátko, uzavřít obchod za podmínek, které vidí online ve webové platformě
- Klienti si budou moci přesouvat peněžní prostředky jak ze svých účtů u bank, tak v rámci multiměnového účtu
- Sníží se počet klientů, využívající telefonní a emailový obchodní kanál
- Sníží se potenciální riziko nedovolání se klientem na Dealing a odchodu klienta ke konkurenci.
- Zvýší se konkurenční schopnost v oblasti služeb společnosti XYZ, a.s.
- V rámci nastavení marží a průměrného obchodu prostřednictvím webové platformy bude možné predikovat výnosy
- Sníží se zatížení odboru Dealing, které se bude moci více věnovat strategickým klientům a sledování trhu
- Zvýší se výnosy společnosti z poplatkové politiky zavedené za účelem nalákání nízko-objemových klientů na používání webové platformy a díky maržím nastaveným v platformě reagující na evidované a Manažery devizových obchodů zadávaných hodnot.
- Získání klientů, kteří přešli ke konkurenci, protože chtěli obchodovat bez interakce s Dealerem prostřednictvím jednoduché obchodní platformy.
- Pokud se podaří významně zvýšit likviditu, je možné nastavit maximální částku obchodovanou pomocí webové platformy až na několik milionů €.

**Zavedení inovace s sebou přináší i řadu negativ, mezi které můžeme řadit:**

- Zvýšení nákladů za provoz, údržbu a aktualizaci webové platformy.
- Změnu ve vnímání pohledu na společnost jako čistě založenou na lidech.
- Riziko spojené s odchodem klientů, kteří se nebudou chtít přizpůsobit zvolené obchodní strategii managementu společnosti, zajistit nový obchodní kanál pro drobnou klientelu.

## ZÁVĚR

Tak jak se vyvíjí každá oblast lidské činnosti, vyvíjí se i oblast bezhotovostního platebního styku. Aby mohla být firma dlouhodobě ziskovou a stačila konkurovat významným hráčům na trhu, je potřeba neustále zjišťovat potřeby svých klientů a přizpůsobovat nabízené služby těmto potřebám. Ruku v ruce s tímto smýšlením jdou inovace produktů. Díky nápadům jak zlepšit, usnadnit, zdokonalit nebo zpříjemnit klientům převod peněžních prostředků z jedné měny do druhé se může na trhu z malého hráče stát velký. Je ovšem potřeba nápad posunout do vyšší roviny a zaměřit se cíleně na jeho převedení do praxe a další následné zlepšování. V tomto ohledu pomáhá projektové řízení, které dává nápadu možnost, změnit se na úspěšně realizovaný projekt. Potřebu inovovat mají nejenom začínající společnosti, ale především velcí hráči trhu, kteří nechtějí přijít o své klienty, kvůli zastarání svých produktů. V prostředí, kde panuje velký konkurenční boj, a to finanční služby bezesporu jsou, je důležité nepodcenit potřeby svých klientů a strategicky se zaměřit na zlepšování svých produktů právě s ohledem na klienta.

Tato práce byla zaměřená především na potřeby klientů, které je v dnešní době tak potřebné reflektovat. Myšlenkou zefektivnění každého jednotlivého procesu měnové konverze a nabídkou nové vylepšené služby klientům, je tento projekt poháněn.

Společnost je stále relativně mladou a nachází se v období expanze, kdy je potřeba stále investovat do rozvoje a rozšiřování služeb. Každá investice by však předem měla být zhodnocena z hlediska přínosů a rizik, které jsou s ní spojeny.

Jasným cílem společnosti XYZ, a.s. je stát se dlouhodobě jedničkou na nebankovním devizovém trhu. Proto by neměla povolít v záměrech nabízet klientům kvalitní služby. S kvalitní službou souvisí i vytíženost zaměstnanců a kapacita provozovny společnosti, která nedává managementu na výběr a ten musí hledat cesty, jak spojit příjemné s užitečným. Tedy nabídnout klientům kvalitní služby bez ohledu na to, aby se musela společnost stěhovat do jiných prostor. Stěhování zatím z pohledu majitele společnosti nepřichází v úvahu.

Rozšířením služeb a zjednodušením procesů se firma připravuje na možnosti budoucích vyšších zisků v období ekonomického růstu. Zavedením nových inovací, jako je nový informační systém nebo webová obchodní platforma poskytující podúčty dává firma jasně najevo, že to s cílem být dlouhodobou jedničkou na nebankovním devizovém trhu myslí vážně.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BELÁS, Jaroslav, 2010, *Management komerčních bank, bankových obchodů a operací*. Vyd. 1. Žilina: GEORG. 471 s. ISBN 9788089401185.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ, 2010, *Effective innovations: responsibility in management*. 1st ed. [Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně]. 125 s. ISBN 9788073189761.

CHVALOVSKÝ, Václav, 2005, *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI. 132 s. ISBN 8073570858.

FIALA, Petr, 2004, *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing. 276 s. ISBN 80-86419-24-x

JARRETT, Michael, 2011, *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Brno: Computer Press. 239 s. ISBN 9788025129555.

KAMENÍKOVÁ, Blanka, Jiří POLÁCH a Miloš KRÁL, 2012, *Bankovníctví a pojišťovnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 160 s. ISBN 9788073186555.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta, 2010, *Banky a komerční obchody*. Kravaře : Marreal servis., 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.

KRÁL, Miloš, 2009, *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG. 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.

KRÁL, Miloš, 2003, *Devizová rizika a jejich efektivní řízení ve firmě: včetně problematiky analýz některých teorií a metod o predikaci měnových kursů a o jejich významu pro firemní finanční řízení devizových rizik*. Praha: VOX., 228 s. ISBN 8086324281.

KERZNER, Harold. 2006, *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 9. vyd. Hoboken: J. Wiley. ISBN: 978-0-470-27870-3

MÁČE, Miroslav, 2006, *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada. 220 s. ISBN 8024717255.

MOOZ, HALL, FORSBERG, Kevin, Cotterman, Howard, 2003, *Communicating project management*. New Jersey: Wiley&Sons. 384 s. ISBN: 9780471269243.

PŮLPÁNOVÁ, Stanislava, 2007, *Komerční bankovníctví v České republice*. Praha: Oeconomia. 338 s. ISBN 978-80-245-1180-1.

PORTER, Michael E, 1998, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: The Free Press. 396 s. ISBN 0684841487.

REVENDA, Zbyněk, 2005, *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 4. vyd. Praha: Management Press. 627 s. ISBN 80-7261-132-1.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011, *Projektový management*. 2.vyd. Praha: Grada. 380 s. ISBN 9788024736112.

VEBER, Jaromír, 2009, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 9788072612000.

VLČEK, Radim, 2011, *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing. 196 s. ISBN 9788074310485.

### Elektronické zdroje

*Businessvize.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

*Ceskapozice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/byznys/finance/ceska-koruna-zustane-pod-prodejnim-tlakem>

*Ekonomika.idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/euro-v-cesku-v-roce-2019-rika-singer-dqd-/ekonomika.aspx?c=A130529\\_113626\\_ekonomika\\_wlk](http://ekonomika.idnes.cz/euro-v-cesku-v-roce-2019-rika-singer-dqd-/ekonomika.aspx?c=A130529_113626_ekonomika_wlk)

Harvard Business Publishing. World News [online]. 2010 [cit. 2011-01-06]. Porter 5 Forces Analysis. Dostupné z WWW: [http://wn.com/Porter\\_5\\_forces\\_analysis](http://wn.com/Porter_5_forces_analysis).

*lpoint.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.lpoint.cz/zpravy/1127642211-jiri-simek-citfin-rust-ceskych-mezd-loni-nestacil-na-inflaci/>

*Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/chat/poradna-pro-exportery-a-importery-tema-firemni-finance/>

MindTools. MindTools [online]. 2010 [cit. 2011-01-06]. Porter's Five Forces. Dostupné z WWW: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)

*Rlaxp.com* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: [http://rlaxp.com/studio/images/industry\\_structure\\_elements.html](http://rlaxp.com/studio/images/industry_structure_elements.html)



---

*Wikipedia.org* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Work\\_breakdown\\_structure](http://en.wikipedia.org/wiki/Work_breakdown_structure)

*Zpravy.idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z:  
[http://zpravy.idnes.cz/zeman-je-pro-prijeti-eura-do-peti-let-dv0-  
/domaci.aspx?c=A130421\\_150127\\_domaci\\_brd](http://zpravy.idnes.cz/zeman-je-pro-prijeti-eura-do-peti-let-dv0-/domaci.aspx?c=A130421_150127_domaci_brd)

.

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Porterova definice pěti konkurenčních sil (rlaexp.com, 2013)</i> .....	28
<i>Obr. 2 Projektový trojúhelník (Svozilová, 2006, s. 23)</i> .....	35
<i>Obr. 3 Work breakdown structure (en.wikipedia.org, 2013)</i> .....	36
<i>Obr. 4 Diagram historických milníků společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Obr. 5 Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. [interní zdroje společnosti]</i> .....	39
<i>Obr. 6 Obraty [vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Obr. 7 Počet uzavřených obchodů [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Obr. 8 Výnosy [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Obr. 9 Počet nových rámcových smluv [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Obr. 10 Porterova analýza konkurenčních sil [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Obr. 11 Organizační struktura Akcenta CZ [výroční zprava Akcenta CZ, a.s.]</i> .....	56
<i>Obr. 12 počet zaměstnanců Akcenta CZ</i> .....	58
<i>Obr. 13 Průměrné roční náklady zaměstnance Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Obr. 14 Bilanční suma Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Obr. 15 HV Akcenta CZ po zdanění [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Obr. 16 HV před zdaněním a odpisy Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	60
<i>Obr. 17 Čistý zisk z fin. operací Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	60
<i>Obr. 18 Vývoj DHM a DNM [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Obr. 19 Poplatky a provize Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Obr. 20 Efekt derivátových operací Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Obr. 21 Organizační struktura CitFin [výroční zprava CitFin, a.s.]</i> .....	65
<i>Obr. 22 Vývoj počtu zaměstnanců CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	68
<i>Obr. 23 Cena zaměstnance CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	68
<i>Obr. 24 Bilanční suma CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	68
<i>Obr. 25 HV po zdanění CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	69
<i>Obr. 26 EBDT CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	69
<i>Obr. 27 Čistý zisk z finančních operací CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	70
<i>Obr. 28 Vývoj DHM a DNM CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	70
<i>Obr. 29 Poplatky a provize CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	71
<i>Obr. 30 Ostatní správní náklady CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	71
<i>Obr. 31 Efekt derivátových obchodů CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	73

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Perspektiva profit [interní zdroje společnosti]</i> .....	44
<i>Tab. 2 Perspektiva Systém [interní zdroje společnosti]</i> .....	45
<i>Tab. 3 Perspektiva Klient [interní zdroje společnosti]</i> .....	45
<i>Tab. 4 Perspektiva Tým [interní zdroje společnosti]</i> .....	46
<i>Tab. 5 Vývoj Akcenta CZ z pohledu výsledků [vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Tab. 6 Ostatní správní náklady [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Tab. 7 Poměrové ukazatele Akcenta CZ [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 8 Vývoj společnosti Citfin z pohledu výsledků [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 9 Poměrové ukazatele CitFin [vlastní zpracování.]</i> .....	72
<i>Tab. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování.]</i> .....	78
<i>Tab. 11 očekávané cash flow z projektu</i> .....	79

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkazy konkurenčních společností

## Původní upravená rozvaha (v tis. Kč) Akcenta CZ

<b>AKTIVA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>
<b>Pokladní hotovost a vklady u centrálních bank</b>	1 128	1 193	54	57	55
<b>Státní bezkupónové dluhopisy a ostatní cenné papíry</b>					
<b>Pohledávky</b>	301 734	352 392	473 327	515 964	493 216
<b>Pohledávky vůči úvěrovým institucím</b>	276 729	332 666	339 193	508 831	482 056
<b>b) ostatní pohledávky</b>	25 005	19 726	134 134	7 133	11 160
<b>Pohledávky za nebankovními subjekty</b>	1 925	3 008	1 437	-	
<b>a) splatné na požádání</b>					
<b>b) ostatní pohledávky</b>	1 925	3 008	1 437		
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	31 103	24 046	15 882	15 493	14 371
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	4 859	3 711	670	129	110
<b>a) pozemky a budovy pro provozní činnost</b>	15	15	15	15	15
<b>Ostatní aktiva</b>	1 818	3 188	4 471		
<b>Náklady a příjmy příštích období</b>	17	116	206		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>342 584</b>	<b>387 654</b>	<b>496 047</b>	<b>531 643</b>	<b>507 752</b>

<b>PASIVA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>
<b>Závazky vůči bankám a družstevním záložnám</b>	3 455	1 825	1 838	19	-
<b>a) splatné na požádání</b>		2	1 621	-	
<b>b) ostatní závazky</b>	3 455	1 823	217	19	
<b>Závazky vůči nebankovním institucím</b>	255 395	305 027	399 053	453 008	427 462
<b>a) splatné na požádání</b>	255 395	305 027	399 053	438 542	412 001
<b>b) ostatní závazky</b>				14 466	15 461
<b>Ostatní pasiva</b>	7 489	11 087	18 722		
<b>Výnosy a výdaje příštích období</b>	589	1 264	1 779		
<b>Rezervy</b>	-	-	1 166	551	
<b>c) ostatní</b>			1 166	551	
<b>Základní kapitál</b>	24 030	24 030	24 030	24 030	24 030
<b>a) splacený základní kapitál</b>	24 030	24 030	24 030	24 030	24 030
<b>Emisní ážio</b>	140	140	140	140	140
<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	30 802	31 427	31 427	31 679	32 230
<b>a) povinné rezervní fondy a rizikové fondy</b>	2 800	3 425	3 425		
<b>c) ostatní fondy ze zisku</b>	28 002	28 002	28 002	31 679	32 230
<b>Nerozdělený zisk nebo neuhr. ztráta z předchozích let</b>	8 193	18 486	12 854	14 062	22 216
<b>Zisk nebo ztráta za účetní období</b>	12 491	-5 632	5 038	8 154	1 674
<b>Pasiva celkem</b>	342 584	387 654	496 047	531 643	507 752

## Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Akcenta CZ

	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>Výnosy z úroků a podobné výnosy</b>	1 061	1 267	864	543	296
úroky z dluhových cenných papírů					
<b>Náklady na úroky a podobné náklady</b>	813	388	82	524	168
<b>Výnosy z poplatků a provize</b>	17 172	17 010	11 679	10 113	8 208
<b>Náklady na poplatky a provize</b>	11 928	10 496	7 945	7 959	7 900
<b>Zisk nebo ztráta z finančních operací</b>	87 236	76 715	98 832	103 199	96 504
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	47 785	72 370	4 798	931	980
<b>Ostatní provozní náklady</b>	34 820	60 700	4 361	1 433	1 756
<b>Správní náklady</b>	78 654	91 795	85 930	88 306	82 296
<b>a) náklady na zaměstnance</b>	33 860	38 702	31 458	32 237	32 616
aa) na mzdy a platy	25 307	28 975	23 383	24 031	24 020
ab) sociální a zdravotní pojištění	8 553	9 727	8 075	8 206	8 596
<b>b) ostatní správní náklady</b>	44 794	53 093	54 472	56 069	49 680
<b>Odpisy, tvorba a použití rezerv a oprav. pol. k DHM a DNM</b>	9 964	9 640	8 642	5 613	7 172
<b>Odpisy, tvorba a použití opr. pol. a rezerv k pohl. a zárukám</b>	531	493		498	
<b>Tvorba a použití ostatních rezerv</b>			1 166	309	
<b>Zisk nebo ztráta za úč. období z běžné čin. před zdaněním</b>	16 544	- 6 150	8 047	10 762	6 696
<b>Mimořádné výnosy</b>	-	519			
<b>Zisk nebo ztráta za úč. období z mim. činnosti před zdaněním</b>	-	519	-	-	
<b>Daň z příjmu</b>	4 054	1	3 009	2 608	1 272
<b>Zisk nebo ztráta za účetní období po zdanění</b>	12 490	- 5 632	5 038	8 154	5 424

**Původní upravená rozvaha (v tis. Kč) CitFin**

	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>AKTIVA</b>					
Pokladní hotovost a vklady u centrálních bank	232	83	15	53	49
Pohledávky za bankami a za družstevními záložnami	199 637	200 856	241 252	233 799	214 519
a) splatné na požádání	194 896	198 055	224 503	201 543	209 907
b) ostatní pohledávky	4 741	2 801	16 749	32 256	4 612
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 285	369	253	1 471	2 148
Dlouhodobý hmotný majetek	1 432	1 289	974	1 475	2 230
a) pozemky a budovy pro provozní činnost					
Ostatní aktiva	4 522	5 656	12 114	10 672	6 962
Náklady a příjmy příštích období	178	205	224	268	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>207 286</b>	<b>208 458</b>	<b>254 832</b>	<b>247 738</b>	<b>225 910</b>

	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>PASIVA</b>					
Závazky vůči nebankovním institucím	162 153	155 895	197 608	182 142	167 329
a) splatné na požádání	162 153	155 895	197 608	182 142	167 329
Ostatní pasiva	4 093	3 450	3 163	9 416	3 953
Výnosy a výdaje příštích období	753	1 995	2 905	3 263	
Rezervy	1 505	1 704	-	2 426	4 074
b) na daně	1 505	1 704		-	261
Základní kapitál	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
a) splacený základní kapitál	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 000	2 290	2 622	2 910	2 910
a) povinné rezervní fondy a rizikové fondy	2 000	2 290	2 622	2 910	2 910



<b>Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z předchozích let</b>	8 986	14 492	20 793	22 547	25 581
<b>Zisk nebo ztráta za účetní období</b>	5 796	6 633	5 743	3 034	63
<b>Pasiva celkem</b>	<b>207 286</b>	<b>208 459</b>	<b>254 834</b>	<b>247 738</b>	<b>225 910</b>

### Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Akcenta CZ

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>
<b>Výnosy z úroků a podobné výnosy</b>	1 653	995	999	687	93
<b>Náklady na úroky a podobné náklady</b>	652	182	75	54	7
<b>Výnosy z poplatků a provize</b>	9 622	9 614	9 894	8 206	1 535
<b>Náklady na poplatky a provize</b>	3 838	4 553	5 559	5 976	1 357
<b>Zisk nebo ztráta z finančních operací</b>	47 458	55 651	64 882	66 692	14 937
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1 457	466	592	100	113
<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 631	24	281	16	9
<b>Správní náklady</b>	43 403	52 155	62 310	61 778	14 869
<b>a) náklady na zaměstnance</b>	27 927	34 794	41 216	42 515	9 597
<b>aa) na mzdy a platy</b>	20 927	26 109	30 964	31 759	6 979
<b>ab) sociální a zdravotní pojištění</b>	7 000	8 685	10 252	10 756	2 618
<b>b) ostatní správní náklady</b>	15 476	17 361	21 094	19 263	5 272
<b>Odpisy, tvorba a použití rezerv a oprav. položek k DHM a DNM</b>	3 212	1 568	850	744	311
<b>Odpisy, tvorba a použití opr. Pol. A rezerv k pohledávkám a zárukám</b>	123		87	221	62
<b>Tvorba a použití ostatních rezerv</b>	1 505	1 704	1 569	2 426	-
<b>Zisk nebo ztráta za úč. Období z běžné činnosti před zdaněním</b>	5 826	6 540	5 636	4 470	63
<b>Daň z příjmu</b>	30	- 92	- 107	1 439	
<b>Zisk nebo ztráta za účetní období po zdanění</b>	<b>5 796</b>	<b>6 632</b>	<b>5 743</b>	<b>3 031</b>	<b>63</b>

