

**The Nottingham Trent University**

**B.I.B.S., a. s. Brno**



**BA (Hons) in Business Management**

**Písemná práce k modulu  
Bankovníctví a pojišťovnictví**

**Kritická analýza bankovního retailu s doporučením  
k rozvoji segmentu on-line půjček  
a výběr cestovního pojištění podle nabídky  
pojišťoven Allianz, Česká pojišťovna a Generali**

**Autor: Zdeněk Fekar  
Ročník: II., 2005/2006**

*Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.*

*V Praze 14. června 2006*

.....

## Obsah

1.	Cíl práce	4
2.	Kritická analýza segmentu bankovního retailu	4
2.1	Popis segmentu bankovního retailu	5
2.2	On-line konta versus půjčky	7
2.3	Slušný současný standard základem slibné budoucnosti	8
3.	Porovnání cestovního pojištění	10
3.1	Vybíráme pojistku na cestu	10
3.2	Argumenty ve prospěch poražených	12
4.	Závěr práce	13
	Použitá literatura	14

## 1. Cíl práce

Vzhledem ke specifickému zadání předmětu jsou cíle této práce dva – jedna její část se zabývá bankovníctvím, druhá pojišťovnictvím.

V části věnované bankovníctví budou shrnuty informace popisující segment bankovního retailu s přihlédnutím k moderním formám distribuce produktu (přímé bankovníctví) a k té části retailového bankovníctví, která v současnosti zaznamenává obrovskou poptávku (spotřebitelské půjčky). Cílem práce je daný segment nejenom popsat, ale i podrobit kritické analýze a následně na základě odhadů budoucích trendů navrhnout konkrétní doporučení pro daný tržní segment.

Druhá část seminární práce věnovaná pojišťovnictví je orientována praktičtěji – porovnává produkt cestovního pojištění poskytovaný třemi pojišťovnami působícími na českém trhu. Cílem porovnání je určit z pohledu klienta nejvhodnější pojistný produkt a současně posoudit správnost strategie dalších dvou pojišťoven, jejichž produkt nebyl touto prací shledán jako nejlepší.

## 2. Kritická analýza segmentu bankovního retailu

Předně je třeba hned na úvodu mít na paměti specifický charakter bankovníctví. Ve své povaze můžeme zařadit bankovníctví do sféry služeb nemateriální povahy. Naprostou většinu bankovních služeb ovlivňují nemateriální faktory. Společnými rysy jednotlivých služeb, takzvaných bankovních produktů, je nemateriální charakter, dualismus hodnotové a věcné stránky a jejich vzájemná propojenost a podmíněnost (*Drdla, M., Martinovičová, D. 2005:102*).

Z nemateriální povahy bankovních produktů plyne několik důležitých skutečností, například, že jsou neskladovatelné, což znemožňuje vytvářet jejich zásoby a přináší tak vysoké náklady spojené s udržení kapacitních možností banky. Abstraktnost produktu vyvolává potřebu dalšího zvyšování nákladů určených na marketingovou komunikaci a navíc nutnost neustále zákazníka vychovávat a vést k zájmu o nabízené produkty. Ty navíc nelze patentově chránit, což znamená poměrně malou možnost získat časový náskok před konkurenty. (*Drdla, M., Martinovičová, D. 2005:102*) Zdánlivě samá negativa ale mohou znamenat i určitou výhodu: neustálá potřeba „být ve střehu“ udržuje banky ve značné pružnosti v reagování na nové požadavky klientů, což vzhledem k tomu, že na trhu je ještě stále velký prostor pro jeho

rozšiřování a přihlédnutím k nástupu nových distribučních kanálů bankovních služeb může být velice důležitý faktor, jak uvidíme dále.

## **2.1 Popis segmentu bankovního retailu**

Už před vstupem České republiky do Evropské unie bylo tuzemské bankovníctví součástí střeoevropských, respektive globálních finančních skupin. Poté, co se země stala unijní součástí, je na bankovníctví důležité hledět mnohem více v globálním kontextu, protože takové je i uvažování bankovních centrál jednotlivých peněžních ústavů. Proto se ani v této práci není možné někdy vyhnout nadnárodnímu pohledu.

Region střední a východní Evropy, kam naše bankovníctví patří, čítá celkem 440 milionů obyvatel. O významu retailového bankovníctví svědčí skutečnost, že se na celkových výnosech segmentu podílí 51 procenty, zatímco na korporátní bankovníctví připadá 38 % a na investiční bankovníctví dokonce jen 11 % trhu (*Mayr, M., Moneta. A. 2006:7*).

Podle průzkumu provedeného společnostmi Fessel & GfK, RmPLUS, TNS MODUS a SMG\_KRC na objednávku Bank Austria Creditanstalt v současnosti bankovníctví zaznamenává silný trend poklesu úsporných vkladů ve prospěch rostoucí poptávky po úvěrech. Objem osobních půjček v zemích střední a východní Evropy od roku 2000 vzrostl na desetinásobek, čímž doháníme vyspělé západní trhy (*TZ HVB Bank Czech Republic 2006*). Největší nárůst zájmu zaznamenává sice Rumunsko (16 % proti třem procentům v roce 2002 v populaci nad patnáct let), zatímco Česko naopak patří k zemím s nejsilnějším poklesem chuti zadlužovat se (za poslední čtyři roky klesl podíl úvěrovaných klientů ze 62 na 56 procent).

O situaci na trhu v regionu ještě lépe vypovídá skutečnost, že zatímco za posledních pět let trh půjček domácnostem v zemích eurozóny vyrostl o pouhých 5 procent, v regionu nových střeoevropských členů to bylo o 25 procent. Pro úplnost dodejme, že „balkánské“ země jihovýchodu Evropy rostly o 77 % a ruský trh dokonce o 90 %. Poměrně slabší je situace na trhu s depozity: eurozóna rostla opět o 5 procent, nové členské země o šest procent, Balkán již jen o 36 % a Rusko o 42 %. Z toho je zřejmé, že čím východněji od eurozóny, tím je větší hlad po zadlužování se a naopak menší vůle spořit. V číslech to znamená, že „evropský průměr“ růstu zadlužování domácností činil za posledních pět let 62 %, zatímco průměrný růst úspor představoval jen 26 % (*Mayr, M., Moneta. A. 2006:8*).

Jestliže tato práce nemá pouze popisovat dostupná fakta, ale také kriticky zhodnotit trendy vývoje bankovního retailu, je zajímavé podívat se na penetraci trhu bankovních služeb. I tady platí, že čím více od západu míříme k východu, tím méně jsou bankovní služby využívány – a tím větší je růstový potenciál dané země pro bankovní sektor.

Tabulka č. 2.1 hezky vystihuje situaci: Česko patří k zemím se slušně vysokou celkovou penetrací bankovních služeb: „bankovní populaci“, tedy dospělé občany, kteří mají nějaký vztah k bance, ať už jako střadatelé, držitelé běžných účtů či jako úvěrování klienti, u nás tvoří 81 % populace. Rekord drží Slovinsko, kde je to bez jednoho procentního bodu veškeré obyvatelstvo, tedy dokonce více, než ve vyspělém Německu a Rakousku. Úmyslně jsem zvolil podrobnější tabulku ze studie Fessel & GfK, RmPLUS, TNS MODUS a SMG\_KRC, protože z ní vyplývá i jak vysoká je penetrace ve skupinách jednotlivých bankovních produktů.

	BG	BiH	CRO	CZ	H	PL	RO	SCG	SK	SLO	A	D
<b>bank. populace</b>	37	37	83	81	65	62	50	64	81	99	98	98
<b><u>jakékoli konto</u></b>	27	33	79	68	56	48	35	60	63	89	93	97
<b>běžný účet</b>	27	28	78	67	55	46	20	53	62	86	93	97
<b><u>platební karta</u></b>	26	15	66	64	44	40	28	27	49	86	78	82
<b>E/I-bankovníctví</b>	0	0	5	8	2	6	0	1	6	9	24	17
<b><u>telef. bankovníctví</u></b>	0	0	2	5	3	2	0	1	2	4	4	5
<b>kontokorent</b>	0	3	46	10	6	8	1	15	7	51	N/A	N/A

Tab. 2.1: Penetrace vybraných bankovních služeb v středo- a východoevropských zemích na konci roku 2005

Z číselných údajů mimo jiné názorně vyplývá vzájemná propojenost a podmíněnost bankovních služeb – protože karetní účty bezprostředně souvisejí s účty běžnými, předstihlo Slovinsko mající prim v celkové bankovní penetraci v rozšíření platebních karet také západní Rakousko a Německo.

Důležitým trendem současného bankovníctví jsou přímé kanály, to znamená internetové a telefonní bankovníctví, případně i různé varianty téhož, jako například GSM bankovníctví využívající mobilní telefony.

V současnosti se celosvětově provádí 18 % veškerých bankovních služeb přes internet a 9 % veškerých transakcí probíhá po telefonu (*Fialová, B. 2006*). I ze srovnání těchto dvou ukazatelů je zřejmé, že modernější on-line banking spolehlivě porazil starší technologii telefonu. Tento náskok se má ještě prohloubit, podle odborných odhadů citovaných ve stejném zdroji mají například v roce 2010 transakce přes web představovat celkem 28 % všech převodů, zatímco telefonicky proběhne jen 12 % všech transakcí.

Další rozvoj kanálů přímého bankovníctví ovlivní také bezpečnost datových přenosů. S touto to přitom podle dostupných údajů není nejslavnější. Renomovaná internetová společnost Internet Info ve spolupráci s finančním serverem Měsíc.cz, který provozuje, v roce 2005 provedla na toto téma studii. Ačkoli si její autoři uvědomují, že také klienti musí dodržovat bezpečnostní pravidla při provádění transakcí prostřednictvím internetu, současně přiznávají, že základní verze zabezpečení aplikací internetového bankovníctví jsou v některých případech nedostatečné (*Zámečník, P., Krčmář, P. 2005*). Za kvalitnější verze pak klienti musí platit nemalé peníze.

## **2.2 On-line konta versus půjčky**

Zajímavé je srovnat přístup tuzemských bank ke dvěma bankovním produktům, které podle dnešních trendů tvoří páteř moderního bankovníctví: on-line banking a poskytování půjček.

Přímé bankovníctví dnes již poskytují skutečně všechny v tuzemsku působící retailové banky: BAWAG Bank, Citibank, Česká spořitelna, Československá obchodní banka, eBanka, GE Money Bank, HVB Bank Czech Republic, Komerční banka, Poštovní spořitelna, Raiffeisenbank, Volksbank, Waldviertler Sparkasse von 1842 i Živnostenská banka. Jejich postoj k poskytování půjček rovněž on-line nejlépe dokumentuje tabulka č. 2.2 na následující straně.

Tabulka vychází z údajů uváděných na oficiálních internetových stránkách všech zmiňovaných bankovních domů k 13. červnu 2006. Pokud banka nabízí více typů úvěrů, vždycky byl zvolen takový, který odpovídá charakteru individuální půjčky pro fyzickou osobu bez podnikatelského oprávnění a bez nutnosti vázaného užití poskytnutých prostředků.

Zatímco on-line bankovníctví je dnes v Česku zcela běžným standardem, je zjevné, že poskytování půjček prostřednictvím stejného distribučního kanálu je dosud v plenkách. Fakticky jenom eBanka poskytne svému klientovi reálně půjčku v režimu on-line bez nutnosti

návštěvy či komunikace s kamennou pobočkou. Ostatní banky, pokud vůbec produkt „on-line“ úvěru poskytují, vlastně svým způsobem klamou zákazníka: ve skutečnosti buď umožňují jenom odeslat z webu formulář s neformální žádostí o úvěr, nebo slibují vyřízení půjčky po telefonu, přičemž návštěva na pobočce je vždy nakonec nutná.

<i>peněžní ústav</i>	<i>poskytuje půjčku on-line?</i>	<i>poznámka</i>
BAWAG	ne	údajně lze příslib půjčky získat již po telefonu
Citibank	ne	žádost lze podat přes web
Česká spořitelna	ne	
ČSOB	ne	
eBanka	ano	produkt Spotřebitelský úvěr lze jednat přímo v režimu on-line
GE Money Bank	ne	banka sice nabízí „on-line“ Expres půjčku, ve skutečnosti jde jen o webový formulář žádosti, kterou musí schválit centrála
HVB Bank	ne	
Komerční banka	ne	u Perfektní půjčky by měl klient dostat závazný příslib po telefonu
Poštovní spořitelna	ne	
Raiffeisenbank	ne	banka slibuje vyřídit Rychlou půjčku do 5 minut
Volksbank	ne	
WSPK	ne	
Živnostenská banka	ne	

Tab. 2.2: *Přehled on-line půjček poskytovaných českými bankami v polovině června 2006*

### 2.3 Slušný současný standard základem slibné budoucnosti

Ze shromážděných údajů je zřejmé, že tuzemské, respektive středoevropské bankovníctví prožívá obrovský technologický boom, má před sebou stále velký prostor pro další růst, ale současně také vzhledem k obrovské konkurenci spolu jednotlivé banky svádějí značné boje o klienty.

Aby byly banky konkurenceschopnější, budou muset ještě více sledovat a pružně reagovat na technologické změny, které tak jako v jiných odvětvích budou asi stále rychlejší. Aby tento úkol mohly splnit, budou také potřebovat lépe pracovat s daty, které už teď často mají k dispozici, ale zatím jim nedostatečně „rozumějí“. Většina bank proto v současné době implementuje data data warehouse, neboli datový sklad, který tyto problémy řeší (Klofáčová, Š., Máslo, M. 2003).



Posledně citovaní autoři uvádějí zajímavý příklad využití takového softwarového řešení. Ze zkušeností bank totiž vyplývá, že až 10 % zákazníků každoročně migruje ke konkurenci. Získávání nových klientů je přitom obrovsky finančně náročné a banky často přes všechna data, která mají, nedokáží rozluštit signály, která jejich klientské databáze ukrývají. Příkladem budiž klient, s dobrou finanční situací a mnohaletou klientskou historií, který banku požádal o informace o hypotečních úvěrech. Banka mu informace sice poskytla, ale nic víc. Klient si ale nelenil vyžádat informace i u konkurenčních peněžních domů. Banka nereagovala ani poté, co klient vybral poměrně velký obnos na termínovaném účtu. A nepřišla s reakcí ani tehdy, kdy klient své účty převedl ke konkurenční bance. To je jasný příklad špatného nakládání s klientskými daty – v modelovém příkladu stačilo nabídnout zákazníkovi na míru šitou hypotéku a banka by nepřišla o dobrého klienta.

Co z toho vyplývá a co lze bankovnímu sektoru doporučit? Nic nelze měnit na skutečnosti, že český bankovní trh je značně koncentrovaný. Fungují zde již téměř výhradně silné nadnárodní finanční skupiny, nedá se tedy ani čekat výraznější změna počtu hráčů. A trendy jsou jasné: posilování on-line bankingu a s ohledem na příznivou ekonomickou prognózu nejspíš nebude menší ani chuť spotřebitelů dále utrácet i za cenu úvěrů.

Jednou z významných konkurenčních výhod pro tu z bank, která přijde s takovou nabídkou jako první, se mohou stát masově poskytované on-line půjčky. Dokud se nestanou standardem, bude pro ostatní banky dlouho takový krok nepřekonatelným – i vzhledem k jisté konzervativnosti v uvažování bankovního managementu. Banka, která začne nabízet on-line půjčku, tak může ukousnout výrazně velký kus z tržního koláče jak úvěrového segmentu bankovních produktů, tak i v segmentech příbuzných (karetním) či dalších (běžné účty, on-line banking).

Zdánlivě hazardní doporučení přitom zdaleka nenesou taková rizika, jak by se mohlo zdát. Vzhledem k vysoké penetraci bankovních služeb či platebních karet, ale i s ohledem na existenci spolehlivých technologických řešení a úvěrových registrů, je dnes poskytování úvěrů on-line vcelku reálné, aniž by bance hrozily výraznější ztráty způsobené rizikovými klienty.

### **3. Porovnání cestovního pojištění**

Ve druhé části seminární práce porovnáme cestovní pojištění poskytované třemi pojišťovacími ústavami.

Toto pojištění je přitom vlastně souborem několika druhů pojistek – pojištění léčebných výloh v zahraničí, úrazového pojištění, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě na majetku a na zdraví a pojištění storna zájezdu v případech, kde se klient nemůže z vážných důvodů zájezdu zúčastnit (*Drdla, M., Martinovičová, D. 2005:283*). Pojištění léčebných výloh je přitom nejdynamičtěji se rozvíjejícím pojistným druhem v pojištění osob (*Drdla, M., Martinovičová, D. 2005:283*).

Pro úplnost je možná na místě uvést, že produkty označované jako cestovní pojištění a určené individuálním klientům není možné zaměňovat s pojištěním cestovních kanceláří proti úpadku ve smyslu příslušného zákona, po jehož přijetí smí cestovní kancelář provozovat jen takový podnikatel, který má sjednáno povinné pojištění pro případ, že nebude schopen splnit své závazky vůči zákazníkům.

#### **3.1 Vybíráme pojistku na cestu**

Při výběru pojišťoven ke srovnání byl zvolen postup modelového klienta. V úvahu tedy bereme častou skutečnost, kdy klient řeší cestovní pojištění doslova na poslední chvíli. Kromě tradiční České pojišťovny tedy ještě budeme porovnávat nabídku dvou dalších pojistných ústavů, které umožňují sjednání cestovního pojištění prostřednictvím internetu (podle stavu uváděného finančním serverem Peníze.cz ke dni 14. červnu 2006). Jde tedy o pojišťovny Allianz a Generali. Ve všech případech jsme zvolili standardní verzi pojistky.

Existují různé typy cestovních pojištění, jejichž přesnou specifikaci je vždy nutné pečlivě prostudovat v každé smlouvě, respektive všeobecných smluvních podmínkách té které pojišťovny. Všeobecně ale platí, že se rozlišují pojistky podle věku (pro děti, produktivní dospělý věk a pro seniory), dále podle destinace cesty (tuzemsko, Evropa, svět) a pak podle typu aktivit provozovaných cestovatelem (běžná turistická sazba, sportovní nebo služební cesta).

V modelovém příkladu propočítáme variantu pro obvyklou rodinu, tj. 2 rodiče a 2 děti, sedmidenní turistický pobyt v evropské destinaci. Podmínky porovnávaných pojistek včetně

sjednaného pojistného plnění a celkové výše pojistné jsou přehledně uspořádány v tabulce 3.1 na této straně.

<i>plnění</i>	<i>Allianz</i>	<i>Česká pojišťovna</i>	<i>Generali</i>
odpovědnost za škodu způsobenou na zdraví	2 000 000	2 000 000	1 000 000
odpovědnost za škodu způsobenou na majetku	1 000 000	1 000 000	1 000 000
odpovědnost za finanční škodu		500 000	50 000
odpovědnost za následnou škodu	100 000		
léčebné výlohy	1 000 000	1 500 000	1 700 000
trvalé následky úrazu	400 000	200 000	200 000
smrt následkem úrazu	200 000	100 000	100 000
zavazadla	20 000	10 000	10 000
celková cena	840,-	966,-	784,-

*Tab. 3.1: Srovnání cestovního pojištění nabízeného třemi vybranými českými pojišťovnami*

Důležité je ještě uvést, jakým způsobem jednotlivé srovnávané pojišťovny stanovují tarif pojistného.

Pojišťovna Allianz účtuje za krytí léčebných výloh, úrazu, odpovědnosti za škodu či ztráty zavazadel 40,- korun na jeden den, pro děti do 15 let má poloviční sazbu. Výhodou pojištění je, že v ceně jsou automaticky obsažena všechna rizika, nevýhodou, že zákazník nemůže vyloučit pojištění rizika, které nepovažuje za potřebné, nebo je dokonce nevyužije (například cestuje bez zavazadel).

Naproti tomu Generali pojišťovna dovoluje sjednat pojistku léčebných výloh s úrazem (za 25,- Kč, resp. pro děti o šest korun levněji), odpovědnosti (3,- Kč denně) či zavazadel (rovněž 3,- Kč denně) samostatně, zákazník tedy některé z doplňkových pojištění nemusí sjednávat. Pro rodiče s dětmi v pubertálním věku je ještě důležitá skutečnost, že na rozdíl od obou dalších pojišťoven Generali považuje za děti dospívající mládež až do osmnácti let.

Na první pohled nejsložitější pojištění má Česká pojišťovna: léčebné výlohy za 20,- (resp. 16,-) korun, úraz za pět (resp. čtyři) korun, stejně stojí i pojištění odpovědnosti. Pojištění zavazadel vyjde na 10,- (resp. 5,-) korun denně. Je zjevné, že taková konstrukce stanovení ceny může pro řadu klientů vypadat příznivě: mohou si sjednat pojištění jen na ta rizika, která

považují za vážně hrozící. Na druhou stranu je také pravdou, že každá taková možnost ve svém konečném důsledku ohrožuje samotného klienta nedostatečným pojištěním, ale i renomé pojišťovny, kdy pak nepůsobí příliš dobře nepokrytí všech škod vzniklých klientovi, třebaže nebylo vinou pojišťovny, že si tato rizika odmítl klient pojistit.

Při podrobném prostudování přehledné tabulky bych doporučil zvolit pojištění u Generali pojišťovny. A to nejenom proto, že výsledná cena pojistky vychází nejlevněji – cenu pojistky, zvláště při tak nevýznamných rozdílech, jako v modelovém srovnání, by klient nikdy neměl považovat za zásadní faktor, podle kterého se rozhoduje.

Domnívám se ale, že nejpodstatnější složkou cestovního pojištění je pojištění léčebných výloh v zahraničí. Tady Generali poskytuje nejvyšší krytí při vcelku srovnatelném krytí úrazových rizik (nic na tomto tvrzení nemění fakt, že Allianz nabízí při trvalých následcích o dvě stě tisíc korun více – při skutečně vážném trvalém poškození jde totiž beztak v obou případech o částky spíše symbolické, než zásadní, a pro běžného klienta na turistické cestě v rámci Evropy není možné předpokládat příliš velkou hrozbu úrazů takového rozsahu).

### **3.2 Argumenty ve prospěch poražených**

Pouze korunové ukazatele nevyovídají dostatečně o kvalitě jednotlivých pojistek, jsou jen orientačním vodítkem při rozhodování klienta. Důležitá může být také marketingová komunikace zvažovaných pojišťoven či případné výhody plynoucí pro klienta z příslušnosti pojišťovny do velké finanční skupiny. Tyto benefity zde však neporovnáváme, protože nejsou předmětem této práce.

I tak je ale možné ve prospěch obou „poražených“ pojišťoven uvést nějaké argumenty. Pro Allianz například svědčí právě ten fakt, že v jedné ceně je zahrnuto pojištění všech rizik, aniž by některá klient mohl z úsporných důvodů vyloučit. Při správné komunikaci to může být vnímáno jako velmi solidní nabídka, zvláště, pokud by pojišťovna dokázala upravit cenu tak, aby pro ni bylo srovnávání s konkurencí příznivější. Prostor zde nejspíš existuje, protože i jiná „západní“ pojišťovna Generali si účtuje za léčebné výlohy a úraz podstatně nižší cenu.

Ve prospěch České pojišťovny může vyznívat tradiční jméno. I když pro jednu část klientely představuje monopolistický moloch, pro jinou část klientů osvědčenou domácí značku, které lidé věří. Značně negativní skutečností ale je podstatně vyšší cena pojistného a z mého pohledu nepřilíš seriózní způsob stanovení ceny, který dovoluje, aby se klient nedostatečně

pojistil. Záleží však na přístupu klientského personálu, zda je schopen klientů rizika dostatečně ozřejmit a zabránit případným pozdějším rozladěním.

#### **4. Závěr práce**

Tato práce byla zaměřena na dvě zcela odlišné části finanční branže – bankovníctví a pojišťovnictví.

V první části jsem se pokusil na základě shromážděných informací načrtnout možný další trend v bankovníctví. Domnívám se, že ač třeba na první pohled může jít o nečekané doporučení věnovat se rozvoji on-line poskytování spotřebitelských půjček, jde jistě o názor, který má své oprávnění a je také dostatečně podpořen argumenty obsaženými v příslušné části této práce.

Druhá část seminární práce spíše věcně srovnává cestovní pojištění poskytovaná třemi vybranými pojišťovnami a nejenže doporučuje modelovému klientovi konkrétní pojistku, ale také uvádí argumenty na obhajobu dvou zbývajících poražených pojišťoven.

Práce kromě toho ukázala, že také v bankovníctví a pojišťovnictví najdou uplatnění nejenom strohé číselné analýzy, ale také znalost spotřebitelského chování a trendů a kreativní přístup.

## **Použitá literatura:**

DRDLA, Miloš – MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Bankovníctví a pojišťovnictví*. B.I.B.S.: Brno, 2005, 310 s. ISBN 80-86575-45-4

FIALOVÁ, Běla. *Nové bankovní trendy: nespoříme, úvěrujeme*. iDnes.cz: Praha, 1. 6. 2006 [cit. 13. 6. 2006]. Dostupné z: [http://fincentrum.idnes.cz/nove-bankovni-trendy-nesporime-uverujeme-fi1-/fi\\_osobni.asp?c=A060531\\_122457\\_fi\\_osobni\\_fib](http://fincentrum.idnes.cz/nove-bankovni-trendy-nesporime-uverujeme-fi1-/fi_osobni.asp?c=A060531_122457_fi_osobni_fib)

KLOFÁČOVÁ, Šárka, MÁSLA, Marius. *Data nad zlato aneb Pokročilá analýza klientských dat v bankovníctví*. IT System 4/2003 [cit. 13. 6. 2006]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/site/data-warehousing/adastra2.htm>

MAYR, Martin – MONETA, Andrea. *Retail banking on the move: the latest trends and developments in CEE*. EBRD Annual Meeting: London, 2006, 24 p. [prezentace Microsoft PowerPoint]

*Trendy v osobním bankovníctví ve střední a východní Evropě: žijte nyní, platte později*. Tisková zpráva HVB Bank Czech Republic: Praha, 2006. [cit. 13. 6. 2006]. Dostupná z: [http://www.hvb.cz/cz/tiskove\\_centrum/tiskova-zprava.asp?id=167](http://www.hvb.cz/cz/tiskove_centrum/tiskova-zprava.asp?id=167)

ZÁMEČNÍK, Petr – KRČMÁŘ, Petr. *Analýza zabezpečení internetového bankovníctví v České republice*. Měšec.cz: Praha, 29. 6. 2005 [cit. 13. 6. 2006]. Dostupná z: [http://216.239.59.104/search?q=cache:WZoO-mL1oSYJ:i.info.cz/urs-att/Mesec.cz-studie\\_int.bankovnictvi-112002647608700.pdf+anal%C3%BDza+v%C3%BDvoje+bankovnictv%C3%AD&hl=cs&ct=clnk&cd=7](http://216.239.59.104/search?q=cache:WZoO-mL1oSYJ:i.info.cz/urs-att/Mesec.cz-studie_int.bankovnictvi-112002647608700.pdf+anal%C3%BDza+v%C3%BDvoje+bankovnictv%C3%AD&hl=cs&ct=clnk&cd=7)