

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

**Analysis of Competitiveness of the Selected
Company**

Miroslav Vurm

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

Plzeň dne 24. 4. 2022

v. r. Miroslav Vurm

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné rady, doporučení a připomínky, kterými pomohla k vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik a okolí podniku.....	8
1.1 Podnik a jeho okolí.....	8
1.2 Podnikatel	9
1.3 Podnikání	9
2 Situační analýza podniku	11
2.1 Analýza vnitřního prostředí	11
2.2 Analýza vnějšího prostředí	14
2.3 SWOT analýza	20
3 Konkurence a konkurenceschopnost podniku.....	23
3.1 Konkurence.....	23
3.2 Konkurenceschopnost	23
3.3 Konkurenční prostředí.....	24
3.4 Konkurenční výhoda	25
3.5 Konkurenční strategie.....	25
3.6 Analýza konkurence	26
4 Představení společnosti.....	29
4.1 Organizační struktura	30
4.2 Historie společnosti	30
4.3 Produktové portfolio spořitelny	31
5 Aplikace metod hodnotících konkurenceschopnost podniku	33
5.1 PEST analýza – makrookolí	33
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – mikrookolí.....	42
5.3 Analýza vnitřního okolí.....	48

5.4	SWOT analýza	53
5.5	Návrh strategií.....	55
Závěr	59
Seznam použitých zdrojů	60
Seznam tabulek		62
Seznam obrázků		63
Seznam grafů		64
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

Výběr tématu bakalářské práce „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ byl do jisté míry ovlivněn možností analyzovat konkurenceschopnost v podniku, který mi je blízký. Díky tomu bylo možné získat všechna potřebná data a informace od vybrané společnosti týkající se analýzy dat, které jsou pro zpracování praktické části bakalářské práce nezbytné a mohu tak formulovat ucelený pohled na podnik a jeho okolí, co se konkurenceschopnosti týče.

V dnešním konkurenčním prostředí je nezbytné, aby podnik byl konkurenceschopný, pokud chce být na trhu úspěšný. Neobyčejností na konkurenci je její variabilita, podniky se musí neustále přizpůsobovat aktuálnímu konkurenčnímu prostředí a vytvářet správné strategie pro uchování konkurenční výhody. Konkurence se nachází v jisté podobě všude kolem nás, konkurují si podniky, lidé v osobním i pracovním životě, státy. Existence konkurence je v jisté míře velmi pozitivní a soutěžení mezi jednotlivými subjekty vede k celkovému zdokonalení. U podniků dochází především ke snižování ceny, růstu kvality daných výrobků nebo poskytovaných služeb, kvalitnějšímu servisu a kvalitnější péči o zákazníka.

Cílem práce je posoudit konkurenceschopnost společnosti Raiffeisen stavební spořitelna a.s., provést analýzu konkurenceschopnosti podniku pomocí daných metod a stanovit východiska pro zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První tři kapitoly se zabývají teoretickým rozborem, jsou zde vymezeny a vysvětleny poznatky a základní pojmy z oblasti podniku a konkurence. Dále se práce zabývá konkrétními metodami, které se používají k analýze konkurenčního prostředí a budou použity v praktické části práce na konkrétní podnik. Jsou jimi Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST a SWOT analýza.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce obsahuje představení společnosti, její historii a organizační strukturu. Dále jsou přiblíženy produkty spořitelny a vymezení hlavní konkurenti na trhu. Následně je praktická část bakalářské práce směřována na aplikaci vybraných metod právě na společnost Raiffeisen stavební spořitelna a.s. Práce se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí této společnosti a SWOT analýzu, na základě které jsou stanoveny silné a slabé stránky spořitelny, stejně tak příležitosti a hrozby, které se společností souvisejí.

1 Podnik a okolí podniku

V této části práce si definujeme pojem podnik a jeho okolí. Budou definovány pojmy podnik, podnikatel a podnikání.

1.1 Podnik a jeho okolí

Pod pojmem podnik si můžeme představit subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Patří sem zejména osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti, obchodní společnosti a sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Srpová (2010) ve své knize definuje podnik následovně: „Podnik je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro ně vyplývají jak práva, tak povinnosti.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 35)

Podnik je tvořen určitými znaky, mezi ty nejdůležitější patří spojení výrobních faktorů, jako jsou zásoby, práce, zařízení a stroje, úspěšnost podniku závisí na správné kombinaci těchto faktorů. Dalším důležitým znakem je finanční rovnováha podniku, do které spadá způsobilost podniku dostát svým platebním povinnostem. Posledním znakem je hospodárnost, na základě které se podnik snaží objevit ideální vztah mezi výstupy a vstupy, ideálně maximalizovat výstupy a minimalizovat vstupy. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Každý podnik, který se na trhu nachází není uzavřen v určitém prostoru, kam by se nedostaly jiné vlivy. Nepochybně na podnik působí vnější okolnosti, které ovlivňují jeho chování a podílejí se na stanovení a dosažení vytyčených záměrů. Ve své podstatě výsledky, kterých podnik dosahuje jsou do jisté míry ovlivněny vnějšími vlivy, a to buď příznivými nebo nepříznivými. Je proto velmi důležité, aby podnik znal své okolí a dokázal se včas přizpůsobit. Vztahy mezi okolím a podnikem jsou vzájemné, tedy okolí podniku ovlivňuje samotný podnik, ale na druhou stranu podnik sám ovlivňuje své okolí.

Nutno poznamenat, že vliv jdoucí z podniku k okolí je mnohonásobně menší, než vliv jdoucí z okolí na podnik. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Okolí podniku lze dále členit, a to na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí souvisí se silami, které působí na podnik zevnitř. Tyto síly tedy ovlivňují situace, procesy a postupy v samém nitru podniku. Vnější okolí se zabývá vlivy, které působí na daný podnik z vnějšku, okolí je dále členěno na makrookolí a mikrookolí. Do makrookolí spadají faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže žádným způsobem ovlivnit i v případě, že mohou mít zásadní vliv na daný podnik. Mikrookolí obsahuje vlivy, které do jisté míry mohou být samotným podnikem ovlivněny. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

1.2 Podnikatel

Pojem podnikatel je známý už od středověku, v této době byl za podnikatele označován člověk, který dělal prostředníka, zprostředkovatele nebo byl odpovědný za důležité úkoly. Později se pojetí pojmu podnikatel trochu změnilo a podnikatel byl spojován s rizikem, šlo o osobu nesoucí riziko. Osobu, která plánuje, rozvíjí nevyzkoušené a dohlíží.

Podle občanského zákoníku (NOZ, 2014, Zákon č.89/2012 Sb.) definujeme podnikatele takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Srpová (2010) ve své knize rozlišuje primární a sekundární podnikatele. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, pro kterého je daný podnik nástrojem podnikání. Ve chvíli, kdy podnikatel podnik pouze spravuje, což můžeme často pozorovat u velkých podniků, deleguje své podnikatelské povinnosti na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka (primárního podnikatele). Někteří vlastníci podniků jsou v podniku jen kvůli zisku, neplní role a funkce podnikatele. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

1.3 Podnikání

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby, která je provozována za účelem dosažení zisku. Jednoduše můžeme říct, že podnikání je jakákoliv aktivita, kterou pravidelně opakujeme, jsme oprávněni tuto činnost vykonávat a provozováním této činnosti generujeme zisk.

Podnikání z obecného hlediska je samostatnou, dlouhodobou a stálou výdělečnou činností. Osoby provádějící tuto činnosti uskutečňují proto, aby dosáhly ocenění investovaného kapitálu, dosáhly zisku a zvýšily tržní hodnotu podniku. Proto, aby podnikatel toho všeho dosáhl musí uspokojovat potřeby zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob a skupin lidí. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

Můžeme podnikat, jako fyzická osoba na základě živnostenského listu nebo koncesní listiny. Oprávnění podnikat na základě výše zmíněných dokumentů vzniká po zapsání obchodního jména do živnostenského rejstříku.

Druhá možnost je podnikat, jako právnická osoba. Právnické osoby podnikají, jako obchodní společnosti (s.r.o., a.s., k.s., či v.o.s.). Dalšími právnickými osobami mohou být družstva, státní podnik, národní podnik, spolek, společenství vlastníků jednotek, nadace, náboženská společnost a podobně. Oprávnění podnikat, jako právnická osoba vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

2 Situační analýza podniku

Žádný podnik neexistuje samostatně, je obklopený prostředím, v rámci kterého působí a které ovlivňuje jeho reakce. Okolím podniku chápeme vše, čím je podnik ovlivňován a co může ovlivnit sám.

Při svých činnostech a rozhodování je podnik ovlivněn okolím, ve kterém působí. Na podnik působí síly, některé z těchto sil je podnik schopen do jisté míry ovlivnit, jiné zase ne. Síly se nacházejí uvnitř i vně podniku. Každý z těchto vlivů působí na podnik jiným způsobem, podnik se musí naučit s těmito vlivy pracovat a včas volit správná marketingová rozhodnutí.

Dvořáček a Slunčík (2012) rozdělují tyto vlivy podle toho, odkud na podnik působí, na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí můžeme chápat jako síly působící uvnitř podniku, a vnější okolí, jako síly působící vně podniku. Vnější okolí je dále rozděleno na mikrookolí a makrookolí.

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Cílem této analýzy je objevit slabé a silné stránky podniku a nalézt konkurenční výhodu pomocí vymezení rozsahu zdrojů (např. technologie, stroje) a charakteristických předností (např. kvalita pracovníků, dovednosti, vědomosti).

„Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.“ (Jakubíková, 2013, s. 109)

Z názvu kapitoly je jasné, že vnitřní analýza zkoumá okolnosti plynoucí z interního prostředí podniku, které je reprezentováno souhrnem sil, které již mají specifické dopady na řízení podniku. Pro zjištění silných a slabých stránek je nutné firemní faktory analyzovat. Jednotlivé faktory budou popsány níže.

Faktory marketingové a distribuční

Do interní analýzy, jako marketingového ukazatele může být zahrnuta analýza zákazníka, plánování produktu, nákup subdodávek, cenová politika, prodej produktu, marketingový průzkum trhu, distribuce, sociální odpovědnost podniku a analýza možností.

Důležitost jednotlivých marketingových faktorů může být pro každý podnik rozdílná. Podle těchto faktorů se podnik rozhoduje, jak nejlépe dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi a jak nejvhodněji motivovat zákazníka ke koupi.

Ke stanovení produktové strategie a produktového portfolia se velmi často používá metoda známá, jako marketingový mix 4P. Metoda zahrnuje následující čtyři složky produkt, cena, místo a distribuce, propagace.

- **Produkt (product)**

Jak název napovídá, jedná se o výrobek, službu a také všechny nároky s ním spojené, jako je design, kvalita, název, obal, značka, image výrobce, servis a další. Celkově můžeme říct, že tento pojem stanovuje všechny faktory, které jakýmkoliv způsobem rozhodují o tom, jak spotřebitel bude vybírat a hodnotit splnění svých očekávání.

- **Cena (price)**

Tento faktor zahrnuje cenovou politiku produktu, která vyjadřuje hodnotu produktu v penězích. Cena produktu určuje spolu s dalšími vlastnostmi pozici mezi ostatními produkty na trhu. Cenou není myšlena pouze finanční hodnota, za kterou je možné daný produkt pořídit, ale spadají sem i slevy, možnosti splátek, servis nebo termíny placení.

- **Místo a distribuce (place)**

V přesném překladu anglické slovíčko „place“ znamená místo, ale tento pojem se významně vztahuje i k distribuci produktu. Nejde pouze o fyzické místo prodeje (internetový obchod, kamenný obchod), ale tento faktor marketingového mixu 4P zahrnuje i všechny způsoby, jak může zákazník produkt zakoupit. Řeší dopravu mezi prodejcem a kupujícím.

- **Propagace (promotion)**

I Když je propagace uvedena, jako poslední složka marketingového mixu 4P, rozhodně je velmi důležitá. Propagaci můžeme chápat, jako komerční komunikaci prodejce směrem ke kupujícím. Zahrnuje všechny způsoby, jakými se může kupující o daném produktu dozvědět. Řadí se sem například vztahy s veřejností nebo reklama a další způsoby marketingové komunikace.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Mezi tyto faktory se řadí především velikost podniku, image podniku, zaměstnanci a jejich zkušenosti, schopnosti a cit pro práci a spolupráci v kolektivu. Pomocí kvalifikovaných a pracovitých zaměstnanců a především dobré organizaci práce může podnik velice dobře fungovat. Pro kvalitní práci zaměstnanců je nutná správná motivace a péče. Tím nejdůležitějším motivátorem je pravidelný plat, ale i další výhody, jako jsou bonusy, prémie, poukázky a další (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Stále vyvíjející se věda a výzkum přináší nové technologie, které usnadňují výrobu výrobků a odrážejí se i na samotné kvalitě a zpracování. Proto, aby podnik mohl být úspěšný na trhu, je nezbytné, aby své výrobky stále modernizoval, inovoval a vylepšoval.

Rozvojem těchto faktorů si podnik upevňuje svou výhodu nad ostatními, kteří tak nečiní a posiluje svou konkurenční výhodu, díky čemuž může získat lepší postavení na trhu. Díky novým technologiím může podnik získat nákladové výhody a ty poté promítnout do cenové politiky (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Faktory finanční a rozpočtové

Pro zjištění finančních a rozpočtových faktorů využívá podnik finanční analýzu, metodu, pomocí které podnik hodnotí finanční situaci a jeho finanční zdraví. Data potřebná k těmto analýzám se získávají zejména z rozvahy, z výkazů zisku a ztrát a z výkazu cash flow. (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Rozvaha podává přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí v peněžním vyjádření k určitému datu, zatímco výkaz zisku a ztrát zobrazuje hospodářský výsledek, tedy porovnání výnosů a nákladů za sledované období.

Finanční analýza je vždy sestavována z účetních dat, které je nutné dále zpracovávat a doplňovat finančními i nefinančními ukazateli a to až do momentu konečného posouzení finanční situace podniku (Sedláček, 2011).

Nejčastěji se v podnicích, pro posouzení finančních faktorů, používají poměrové ukazatele, které poskytují ucelený pohled na finanční zdraví podniku. Sedláček (2011) popisuje poměrové ukazatele jako vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli, čerpanými z účetních dat, vztah zjistíme pomocí podílu daných ukazatelů. Získaná data rozdělujeme na toková a stavová, toková data získáváme z výkazu zisku

a ztrát, stavová z rozvahy. Mezi poměrové ukazatele řadíme ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti.

Faktory výroby a řízení výroby

Výrobu lze charakterizovat, jako přeměnu vstupů na výstupy. Zahrnuje řízení zásob, řízení výrobních sil, technologie a operativní plánování. Při procesu výroby je nutné sledovat kvalitu, čas, suroviny a minimalizovat náklady. Úspěch každého podniku závisí na slabých a silných stránkách jednotlivých složek výroby (Šulák, Vacík, 2005).

V případě analýzy výroby a řízení výroby by se měl podnik především soustředit na faktory spolehlivosti, hospodárnosti, účinnosti a dostatečnosti. Konkrétně na hospodárnost výrobního zařízení, surovin a polotovarů, využití energie, řízení kvality a zásob. Pro uspokojení poptávky na trhu je důležitá spolehlivost a stabilita výrobních systémů, dostatečná výrobní kapacita a flexibilita výroby dle potřeb zákazníků (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Nedílnou součástí každého podniku je znalost svého okolí, prostředí a faktorů, které ho mohou ovlivňovat. Tyto faktory lze zjistit pečlivým sledováním, analyzováním a vyhodnocováním. Vyhodnocená data nám přinášejí informaci, na jaké činnosti se zaměřit a které nám mohou poskytnout konkurenční výhodu. V případě, že podnik nalezne soulad mezi svými strategiemi a jeho okolím může dosahovat lepších výsledků.

Vnější okolí podniku je velmi široké a týká se podniků, které v něm provádějí své podnikatelské činnosti. Nezáleží na tom, v jakém oboru firma podniká, nikdy není separována od ostatních a ani být nemůže. Je tedy zřejmé, že vnější okolí podniku je velmi komplexní prostor (Capon, 2009).

Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je takové okolí, které může podnik sám ovlivnit. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výnosnost podniku je obor podnikání. V případě analýzy odvětví své činnosti, by se měl podnik především zaměřit na základní faktory určující konkurenční prostředí (Dvořáček, Slunčák, 2012).

Mezi rozhodující charakteristiky v odvětví, které je nutné sledovat, spadá například fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry, velikost trhu a jeho růst, počet zákazníků

a konkurentů, diferenciací a inovací výrobku. Okolí podniku, ve kterém podnik pracuje, ovlivňují zejména faktory dodavatelů, zákazníků a konkurentů.

- **Dodavatelé**

Každý podnik si musí vybrat své dodavatele, ideální situace nastává v případě, když dodavatelů vzájemně si konkurujících existuje více a podnik si tak může vyjednat dokonalé dodací podmínky. Pokud existuje pouze jeden potenciální dodavatel, je nutné se podřídit jeho podmínkám a respektovat jeho ceny.

- **Zákazníci**

Nejdůležitějším faktorem pro každý podnik jsou samotní zákazníci. Podnik musí znát, kdo jsou jeho zákazníci a jaké mají potřeby. Na základě těchto informací musí podnik nabídnout vhodné zboží či služby. Samotný prodej lze upravit podle toho, o jakého zákazníka se jedná, jde-li o běžného spotřebitele, průmyslovou spotřebu, velkoobchodníka nebo maloobchodníka. Běžného spotřebitele zajímá hlavně cena, kvalita, záruka a dostupnost. Velkoobchodníka a maloobchodníka poté zajímá především obrát, zisk, schopnost výrobku, dostupnost a dodání prostřednictvím dodavatele. V průmyslové výrobě záleží na formě financování, ceny, technického zabezpečení a servisu.

- **Konkurence**

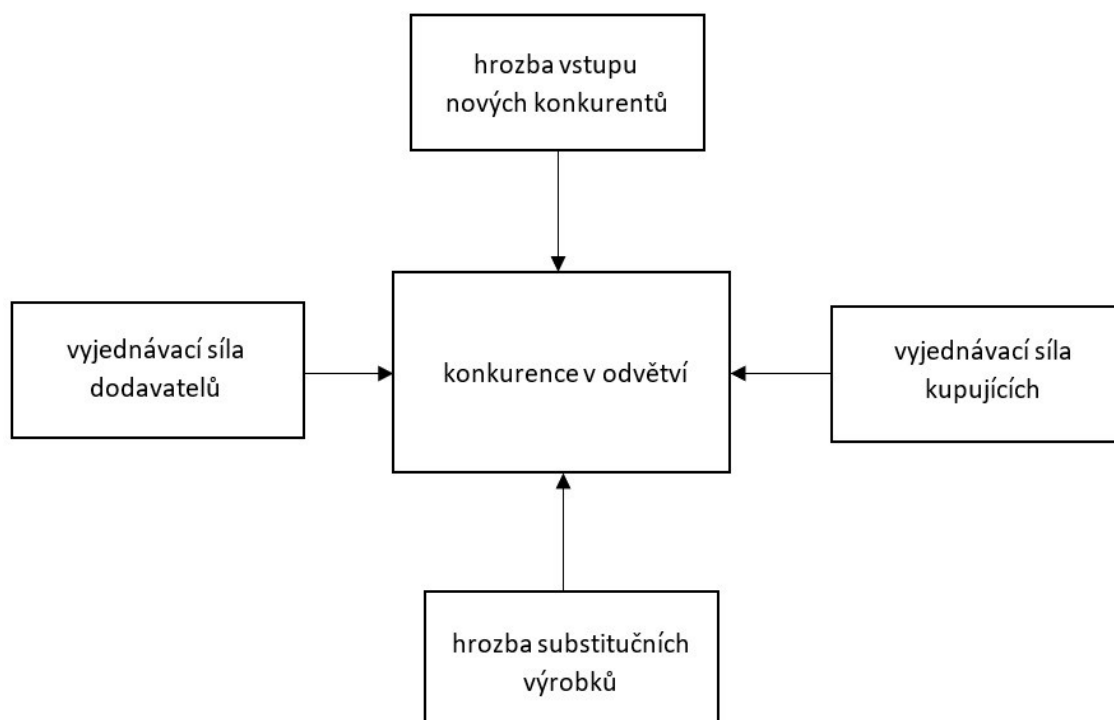
V každém podnikovém okolí se nacházejí tržní soupeři. Důležitými faktory těchto soupeřů jsou velikost, síla a jejich počet. Pro analýzu mikroprostředí se často využívá model, známý pod názvem **Porterův model pěti konkurenčních sil** (obr. 1).

Porterův model pěti konkurenčních sil identifikuje vlivy působící na výnosnost odvětví, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy. Hledá příležitosti v personální oblasti, kde je možné zlepšit postavení firmy. „Hlavním záměrem modelu je identifikovat a pochopit síly, které v tomto prostředí působí a rozlišit od ostatních ty, které mají pro firmu z hlediska jejího budoucího rozvoje nejdůležitější význam a které mohou být do jisté míry ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu.“ (Srpová, Řehoř, 2010)

Porterův model pěti konkurenčních sil je složen z následujících pěti sil:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitučních výrobků,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- konkurence v odvětví.

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozbou pro ostatní podniky mohou být nově vstupující konkurenti, kteří se chtějí na trh dostat a nabízet zde své produkty. Jsou to takové firmy, které na daném trhu ještě neoperují, ale je možné, že v nejbližší době budou chtít na trh vstoupit. Vstup na trh komplikují firmám vstupní bariéry, jako jsou finanční prostředky, kvalifikovaný personál a s ním související lidské zdroje, úřední náležitosti, distribuční síť, náklady na marketing, dotace, státní nařízení a mnoho dalšího.

Každý podnik, který chce na určitý trh vstoupit, musí posoudit, do jaké míry jsou zákazníci loajální stávajícím výrobcům. Musí zvážit možnosti týkající se financování

výzkumu a vývoje, a především zhodnotit, zda mají oproti zkušeným firmám na trhu nějakou výhodu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- **Hrozba substitučních výrobků**

Substituční produkty, které nabízejí ostatní výrobci ovlivňují cenovou hladinu v rámci odvětví a s tím spojené celkové výnosy. Účinnou obranou proti substitučním výrobkům je jedinečnost, unikátnost a dobře tvořená reklama. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- **Vyjednávací síla kupujících**

Tato síla ovlivňuje ceny, za které podniky prodávají a nabízejí své produkty a ovlivňuje tak výši samotného zisku. Nakupuje-li kupující významnou část výroby od dodavatele, jeho vyjednávací síla je vysoká. Dodavatel je nucen podřídit se kupujícímu a domluvit se s ním na vhodné ceně. Nízká vyjednávací síla naopak znamená, že podnik má více kupujících a nemusí se podřizovat pouze jednomu, nedochází tak k úpravě ceny. Faktory manipulující s vyjednávací silou jsou kvalita, cena a substituty. Vyjednávací sílu kupujících značně ovlivňuje i samotný počet zákazníků, především pokud je jich na trhu méně a jsou jednotní.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Stejně jako odběratelé, i dodavatelé mohou do jisté míry zvýšit svou vyjednávací sílu. Soupeření jednotlivých dodavatelů ovlivňuje vývoj výrobku, propagaci, technickou úroveň a další. Pro dodavatele působící na trhu je významný jejich počet. Pokud je jejich počet omezený, jejich moc roste, především kvůli důležitosti a jedinečnosti výrobků pro kupující. Čím méně je dodavatelů, tím větší je jejich vyjednávací síla. Vysokou vyjednávací sílu má i dodavatel, pro jehož produkt neexistuje substitut, nabízí diferencovaný výrobek, který je pro kupujícího zásadní a dodavatel není závislý pouze na jednom odběrateli.

- **Konkurence v odvětví**

Dvořáček a Slunčík (2012) popisují vztah mezi působícími podniky na daném trhu, jako soupeření, které vychází z potencionálního ohrožení, nezbytnosti získat nové zákazníky nebo tlaku vyvinutého na získání lepšího postavení v rámci konkurenčního boje. Síla konkurenčního boje může být ovlivněna charakterem trhu, diferenciací podniku, počtem konkurentů a jejich vyrovnaností. Dosáhnout lepší tržní pozice s využitím potřebné energie a vhodných nástrojů je cílem každého soupeřivého podniku.

Během konkurenčních bojů využívají podniky především cenové i necenové nástroje konkurence. Cenové nástroje využívají manipulaci ceny, ty necenové se neopírají o cenu, ale o kvalitu, servis a propagaci. Mezi další nástroje můžeme zařadit nové produkty, akce podporující prodej, reklamní kampaně, záruky a další.

Analýza makrookolí

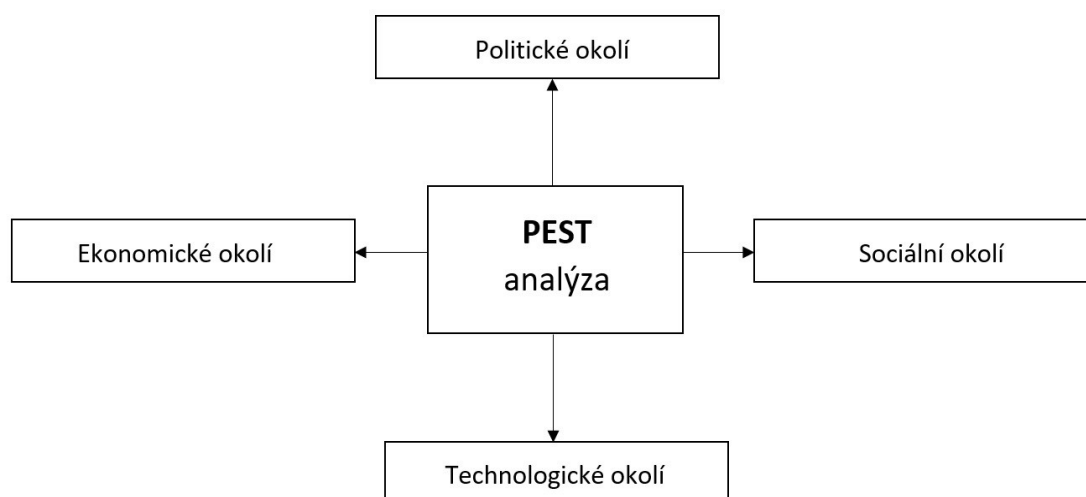
Na rozdíl od mikrookolí, makrookolí podniku je takové okolí, které na podnik působí, ale podnik sám ho nemůže ovlivnit (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jde o analýzu obecného okolí podniku. Obecným okolím se rozumí vše, co se nachází mimo podnik a působí na něj tak zvenčí. Znárodnuje ekonomický, politický, technologický a sociální okruh, kde se podnik může pohybovat. Vlivy, které ovlivňují úspěšnost a efektivnost podniku mohou být technologické inovace, demografický pohyb populace, míra inflace a jiné.

Pro analýzu makrookolí se využívá **PEST analýza** (obr. 2), která zahrnuje čtyři základní faktory:

- P = politické okolí
- E = ekonomické okolí
- S = sociální okolí
- T = technologické okolí

Obr. 2: PEST analýza



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Politické okolí**

Do této oblasti spadají souvislosti s politickou situací v dané zemi nebo oblasti, ve které se podnik nachází. Promítnuty jsou zde legislativní předpisy týkající se podnikání. Jako politické faktory, působící na podnik, mohou být stabilita a typ vlády, svoboda tisku, existence korupce, regulace a deregulace ekonomiky, byrokracie, předpokládané změny v politickém prostředí a další (Dvořáček, Slunčík, 2012).

- **Ekonomické okolí**

Podnik je ovlivněn stavem ekonomiky, jak současným, tak i budoucím země, ve které se nachází. Významné jsou především makroekonomické veličiny, známe pod pojmem magický čtyřúhelník. Do tohoto čtyřúhelníku spadá míra inflace, míra ekonomického růstu, nezaměstnanost a vnější rovnováha. Jednotlivé faktory spolu navzájem souvisejí a platí tak, pokud se nějaký z faktorů změní, spolu s ním se mění i ostatní faktory.

Do ekonomického okolí také spadají vlivy burz s cennými papíry, vliv bank nebo vliv světových finančních trhů (Capon, 2009).

Nezaměstnanost patří k významným projevům poruch na trhu práce. Vzniká, pokud si lidé nechtějí nebo nejsou schopni najít práci, díky čemuž dochází k nerovnováze nabídky s poptávkou práce. Podstatná je přirozená míra nezaměstnanosti, kdy počet nezaměstnaných je stejný nebo nižší, než je počet volných pracovních míst a nastává tak stav všeobecné rovnováhy.

- **Sociální okolí**

Změny v sociálním chování zákazníků jsou jedním z nejpodstatnějších faktorů sociálního prostředí podniku. K těmto změnám dochází zejména, pokud zákazník chce například změnit svůj životní styl, zdravotní stav nebo aktivně trávit své volné chvíle (Srpková a kol., 2011).

Faktory mohou být ovlivněny náboženstvím, kulturou, vzděláním, ekonomickými podmínkami jednotlivce atd. Podnik se proto snaží zvolit takové strategie a cíle, při kterých zákazníka upoutá dříve než konkurence a uspokojí tak jeho nové potřeby.

- **Technologické okolí**

Velikost a rychlost změny technologického vývoje je dalším faktorem, kterému musí podnik čelit. Uspokojení potřeb zákazníků je ovlivněno technologickým vývojem firmy. Podporou pro podnik jsou nové strojní zařízení a vynálezy, celkový stav technologií, sofistikované počítačové softwary a hardware, skladovací technologie a mnoho dalšího (Capon, 2009).

2.3 SWOT analýza

Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

SWOT analýza (obr. 3), sumarizuje a sleduje vzájemné spojitosti mezi interní a externí analýzou (Srpková a kol., 2011).

Identifikuje silné a slabé stránky v samotném podniku a příležitosti a hrozby, které vyplývají z okolí podniku. Cílem analýzy je popsat přítomné vlastnosti a podmínky společnosti a jejího prostředí. Výsledkem nejsou pouhé seznamy výše zmíněných stránek, ale především koncepce strukturované analýzy, která poskytuje důležité informace a poznatky.

Hanzelková a kol. (2013) ve své knize upozorňují především na tyto zásady při sestavování SWOT analýzy:

- **podstatnost** – uvedení pouze podstatných faktů a jevů,
- **relevantnost** – zpracování s ohledem na účel,
- **obsahovost** – analýza by měla obsahovat pouze fakta, která se týkají dané analyzované oblasti,
- **důvěryhodnost** – použití pouze důvěryhodných a ověřených dat,
- **objektivnost** – analýza by neměla být zpracována jednotlivcem, měli by se na ni podílet experti popřípadě další zainteresované strany.

Obr. 3: SWOT analýza

Vnitřní okolí	
Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
Vnější okolí	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Silné stránky**

Silné stránky jsou takové stránky, které podniku pomáhají zvyšovat zisk, plnit cíle nebo získávat zákazníky. Neměly by to ale být skutečnosti, které jsou běžně standardem, ale takové, ve kterých podnik skutečně vyniká. Příkladem silných stránek firmy mohou být unikátní produkt, nízké náklady, patentovaná technologie, dobré vztahy se zákazníky, vzdělávání zaměstnanců, rychlost výroby, dobrá finanční situace, dobré vztahy s dodavateli, kvalita produktu aj.

- **Slabé stránky**

Slabé stránky naopak od silných snižují hodnotu organizace. Jde tedy o přesný opak, který zahrnuje slabiny a chyby podniku, popřípadě takové stránky, ve kterých jsou jiné podniky úspěšnější. Příkladem může být pomalá výroba, nízká kvalita produktu, absence potřebných zdrojů, špatní manažeři, vysoká zadluženost a další.

- **Příležitosti**

Příležitostmi se rozumí potenciální šance podniku, které mohou pomoci v jeho rozvoji, ale v současnosti je podnik nevyužívá. Jedná se o příležitosti z vnějšího okolí firmy, např. využití nových technologií, příznivé změny v legislativě, poptávky zákazníků po dalších produktech, rostoucího počtu obyvatel, reformy zákonů apod.

- **Hrozby**

Hrozby stejně jako příležitosti pochází z okolí firmy. Sám podnik je nemůže přímo ovlivnit, je proto nezbytné, aby je co nejpřesněji identifikoval a popsal. Podle zjištěných informací vymyslel a zajistil efektivní řešení, díky kterému jim předejde. Hrozbou může být silná konkurence, ztráta klíčového dodavatele nebo zákazníka, legislativní změny, substituty atd.

Na základě SWOT analýzy lze odvodit podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) čtyři základní strategie:

- **strategie SO** – útočná strategie opírající se o silné stránky a příležitosti, podnik usiluje o útočnou či vedoucí pozici,
- **strategie ST** – díky silným stránkám podnik odstraňuje možná nebezpečí a oslabuje konkurenci,
- **strategie WO** – úsilí využít příležitosti z okolí a potlačit tak své slabé stránky,
- **strategie WT** – obranná strategie, dochází k minimalizaci svých slabých stránek a vyrovnání se s ohrožením, podnik usiluje o přežití i za cenu spojení s jinou firmou.

3 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

Následující část bakalářské práce se zabývá pojmy, které souvisejí s konkurenceschopností podniku. Blíže budou objasněny pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda.

3.1 Konkurence

Konkurence je soupeření mezi firmami na trhu, jde o hospodářskou soutěž, tedy snahu subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb dosáhnout výhod a lepších výsledků v porovnání s ostatními subjekty. O konkurenci se jedná jen tehdy, účastní-li se jí alespoň dva a více subjektů, které si mohou vzájemně konkurovat.

Čichovský (2002) ve své knize Marketing konkurenceschopností definuje tento pojem takto: „Otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

Mikoláš (2005) se dívá na konkurenci z širšího úhlu pohledu. Konkurence je především pojímána z hlediska ekonomického, ale nesmíme zapomenout ani na kulturní, etické, sociální a politické hledisko. V případě vstupu potenciálního konkurenta do konkurenčního vztahu, je nutné nejprve splňovat alespoň dva základní předpoklady, a to být konkurenceschopný, tedy disponovat konkurenčním potenciálem a zájem stát se konkurentem.

Pokud chce firma vytvářet své konkurenční strategie, je potřebné, aby o konkurentech zjistila co nejvíce informací. Je důležité srovnávat své výrobky, ceny, distribuční kanály, komunikační kanály, propagační kanály, silné a slabé stránky a mnoho dalšího s nejbližšími konkurenty. Firma musí znát odpovědi na mnoho otázek ohledně svých konkurentů, protože jedině tímto způsobem může firma nalézt možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

3.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je velmi úzce spojena s pojmem konkurence. Je důležité od sebe odlišit konkurenceschopnost daného podniku v rámci trhu a konkurenceschopnost na

makroekonomické a mikroekonomické úrovni. Konkurenceschopnost daného podniku můžeme chápat jako schopnost daného podniku produkovat a prodávat zákazníkům produkt, který je pro daný podnik specifický. Ekvivalentem výkonnosti určité ekonomiky v porovnání s jinou ekonomikou je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni. Z mikroekonomického hlediska je konkurenceschopnost vyjádřena mimo jiné pomocí úrovně vzdělání, využití přírodních zdrojů, efektivity výroby, produktivity apod. Pokud chce být firma konkurenceschopná, musí být připravena reagovat na podmínky v okolí, u svých výrobků aktivně měnit cenu tak, aby udržela zásadní pozici pro své zákazníky. (Marinič, 2008)

Dvořáček a Slunčík (2012) definují pojem konkurenceschopnost jako schopnost podniku nabízet svým zákazníkům výrobky, popřípadě služby, které jsou schopny odolat v konkurenčním prostředí, jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Konkurenceschopnost je jedním z podstatných faktorů úspěchu či neúspěchu firem. Není-li podnik dostatečně konkurenceschopný, projevuje se tento problém špatným postavením firmy na trhu.

3.3 Konkurenční prostředí

Nutnost chápat konkurenci a předpovědět její akce je nejdůležitější schopností marketingově orientovaných firem. Konkurenční prostředí je nejdynamičtějším prostředím, ve kterém se firma pohybuje. Většina podniků působí na trzích vyznačujících se silnou konkurencí, a proto má zákazník vždy volbu, jaký produkt si vybere. Vzhledem k marketingovým rozhodnutím je nezbytné pochopit povahu konkurence na trzích, kde se daný podnik pohybuje. Analyzovat chování a strategie konkurentů, konkurenční produkty. Na základě analyzovaných výsledků tvořit konkurenční výhody.

Definice konkurenčního prostředí podle Čichovského (2002) zní takto: „Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“ (Čichovský, 2002, s. 11)

3.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je zásadní pro jakýkoliv podnik. Její nalezení a další využití je v dnešní době značný rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou firmou. Konkurenční výhodu si můžeme představit jako jedinečnou věc, službu, reklamu, chování, kterým se daná firma odliší od ostatních a získá tak konkurenční výhodu. Ve své podstatě jde o nalezení příznivé odlišnosti firmy, kterou se diferencuje od ostatních a snaží se stále posilovat hodnotu této výhody.

Pojem konkurence je charakterizován jako trvalá, udržitelná a dlouhodobá výhoda. To znamená, že firma našla a vytvořila konkurenční výhodu, která dle podmínek na trhu vydrží dlouhodobě a firma bude usilovat o její udržení. Jde tedy o něco specifického, čím se firma odliší. Pro udržení výhody, dlouhodobě či trvale, se musí firma neustále adaptovat vzhledem ke změnám na trhu, novým trendům, změnám ve vnějším okolí a změnám vnitřních zdrojů. Musí s těmito změnami náležitě zacházet a volit správné strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Hitt (1997) uvádí, že firma má konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné.

3.5 Konkurenční strategie

Ve chvíli, kdy firma identifikuje všechny své největší konkurenty, přijde na řadu vytvoření konkurenční strategie. Ta umožňuje firmě, aby svůj produkt na trhu položila proti nabídce konkurenčních firem. Pro firmu je důležité, jaký zvolí marketingový nástroj. Vždy usiluje o zvolení toho nejlepšího, pro danou společnost, divizi či výrobek.

Pro firmy neexistuje jednotná a zároveň nejlepší konkurenční strategie. Jakou strategii zvolit se rozhoduje každá individuálně a volba probíhá na základě situace v odvětví, na základě cílů, příležitostí a zdrojů firmy. V rámci jedné firmy je rovněž důležité rozlišovat odlišné strategie podle daných aktiv a produktů. (Porter, 1993)

Nejdůležitější záležitostí v konkurenčních strategiích je postavení podniku na cílovém trhu. Firmy se na daném trhu od sebe liší podle svých cílů a zdrojů. Můžou to být malé či velké firmy, zcela nové nebo takové, které už si jména a postavení získaly. Jednotlivé podniky na trhu tak mají rozdílná konkurenční postavení.

Porter (1993) ve své knize uvádí čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které mohou firmy využít. Z celkových čtyř strategií jsou tři vítězné a jedna prohrávající.

Vítězné strategie:

- **Prvenství v celkových nákladech** – firma minimalizuje své náklady, musí používat výkonné výrobní zařízení, využívat zkušenosti, kontrolovat náklady a eliminovat náklady ve výzkumu a vývoji, službách, prodeji, reklamě a podobně. Má-li si firma udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního výrobního zařízení, příliš nerozšiřovat své výrobní spektrum a sledovat možnosti technických vylepšení.
- **Diferenciace** – diferencováním svých produktů nebo služeb se snaží firma vytvořit něco, co je v celém odvětví přijímáno jako jedinečné a dopracovat se tak k zákaznické věrnosti. Firma může být odlišná designem, technologiemi, vlastnostmi, servisem, distribucí a mnohým dalším. Ideální je odlišovat se ve více než jednom aspektu. Získání diference je podmíněno provozováním nákladných činností, jako je obsáhlý výzkum, propagace, kvalitní zpracování, intenzivní podpora zákazníků apod.
- **Soustředění pozornosti (zaměření)** – firma se odlišně, než ve výše popsaných strategiích nesoustředí na celé odvětví, ale pouze na konkrétní skupinu odběratelů. Snaží se na tomto omezeném poli své působnosti dosáhnout diference nebo minimálních nákladů.

Ve chvíli, kdy firmy používají jednu z výše uvedených strategií, je velmi vysoká šance na jejich úspěch. Na druhou stranu firmy, které se snaží být dobré ve všech těchto strategiích, často významně nevynikají ani v jedné.

3.6 Analýza konkurence

Pokud chce být firma úspěšná, musí sledovat konkurenci prodávající stejný produkt na daném trhu. Je nutné, aby sledovala dění kolem sebe a sbírala informace o potencionální hrozbě. Základním pravidlem pro firmu je neustálé pozorování svých výrobků nebo služeb, cen, propagace, distribuce, prodejních aktivit a cest a neustálé porovnávání daných skutečností s konkurenčními firmami. Tím firma dosáhne včasného odhalení potenciální výhody či nevýhody a může tak efektivně reagovat a zaujmou přiměřenou strategii.

Kotler (2007) ve své publikaci uvádí: „Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu.“ Producentem je myšlen výrobce zboží nebo poskytovatel služby. Rozdíl mezi nediferencovaným a diferencovaným produktem je takový, že u nediferencovaných produktů zákazník nevnímá odlišnosti produktu od různých firem. Opakem je pak diferencovaný produkt, u kterého zákazník odlišuje rozdílnosti a nabídku jednotlivých firem.

Průmyslové pojetí konkurence

Do průmyslového pojetí konkurence spadají takové firmy, které jsou schopné se navzájem nahrazovat. Poskytují stejné služby nebo prodávají stejné výrobky, které jsou vzájemně nahraditelné. Jde tedy o substituty, které jsou charakteristické pružností své poptávky.

Zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná zjistíme znalostí počtu prodejců a stupně diferenciací. Výsledkem je jedna ze čtyř typů struktur odvětví:

- **Čistá konkurence** – jedná se o konkurenci na trhu, na kterém se objevuje velké množství nediferencovaných produktů od různých výrobců. Výrobci ani zákazníci nemají vliv na cenu jednotlivých produktů, ta je stanovena trhem vzhledem k minimálnímu podílu na celkovém trhu. Jednotliví výrobci si nemohou dovolit navýšit cenu daných produktů. Pokud by se tak stalo, zákazníci okamžitě přejdou ke konkurenci. Naopak sníží-li výrobce cenu pod cenu tržní z dlouhodobého hlediska tak přichází o značnou část zisku.
- **Monopolistická konkurence** – na trhu se nachází velké množství konkurentů, kteří dokážou odlišit své nabídky. Jednotliví výrobci se většinou zaměřují pouze na určitý segment zákazníků.
- **Oligopol** – je charakteristický malým počtem výrobců, kteří ale zabírají většinový podíl nabídky, výrobci nabízející stejné komodity. Možnost odlišit se je pouze ve snižování cen, poskytování lepších služeb či snižování nákladů.
- **Čistý monopol** – jde o extrémní prostředí, kde výrobek či služba je nabízena pouze jedním výrobcem. Produkt je něčím jedinečný a firma tak nemá konkurenty. Monopol může vzniknout v případě specifičnosti produktu, neexistence blízkých substitutů a nemožnosti vstupu na trh konkurenčních firem.

Tržní pojetí konkurence

Z hlediska tržního pojetí konkurence si nekonkurují výrobci stejných produktů, ale výrobci, zaměřující se na uspokojování stejných potřeb zákazníka. Toto pojetí konkurence nevypovídá pouze o skutečných konkurentech, ale i o těch potenciálních. Využitím tohoto tržního pojetí mohou firmy lépe identifikovat své konkurenty a budovat dlouhodobé marketingové plány.

4 Představení společnosti

Obchodní firma: Raiffeisen stavební spořitelna a.s.

IČ: 492 41 257

DIČ: CZ699003154

Sídlo: Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4

Zápis do obchodního rejstříku: 4. září 1993

Zahájení činnosti: 7. září 1993

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 650 000 000,- Kč

Obchodní činnost:

- a) přijímání vkladů od účastníků stavebního spoření v rozsahu – přijímání vkladů v české měně od účastníků stavebního spoření
- b) poskytování úvěrů účastníkům stavebního spoření v rozsahu – poskytování úvěrů v české měně účastníkům stavebního spoření
- c) poskytování příspěvku fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření v rozsahu – poskytování příspěvku v české měně fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření
- d) poskytování úvěrů osobám, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb v rozsahu – poskytování úvěrů v české měně osobám, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb

a mnoho dalších činností.

Obr. 4: Logo společnosti Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.

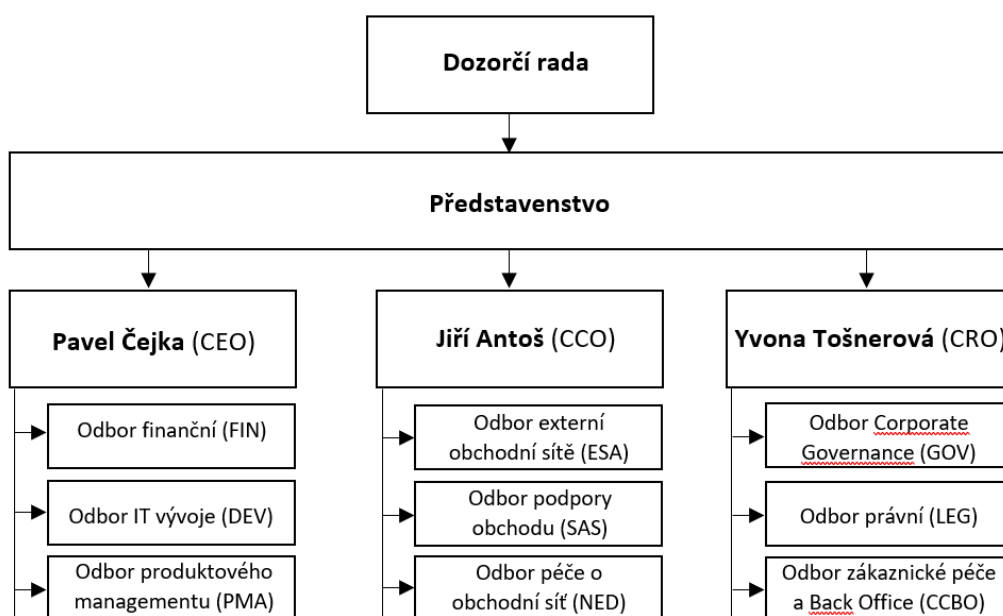


Zdroj: RSTS.cz (2022), zpracováno autorem

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti Raiffeisen stavební spořitelna a.s. (RSTS) je tvořena na bázi typické dualistické struktury, tato struktura se skládá z dozorčí rady a představenstva. Všechna důležitá rozhodnutí, klíčové funkce a vedení společnosti jsou rozděleny mezi tyto jednotlivé orgány. V dozorčí radě se v rámci spořitelny nacházejí čtyři členové a v představenstvu jsou členové tři. Na následujícím obrázku (obr. 5) je daná organizační struktura znázorněna.

Obr. 5: Organizační struktura Raiffeisen stavební spořitelny a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

4.2 Historie společnosti

Raiffeisen stavební spořitelna a.s. vznikla v roce 1993, konkrétně 4. září 1993, jako vůbec první stavební spořitelna v České republice. Svou činnost zahájila o tři dny později, tedy 7. září 1993 pod názvem AR stavební spořitelna a.s. Název AR vznikl z počátečních písmen obchodních jmen zakladatelů, kterými byly Agrobanka Praha a.s. a Raiffeisen Bausparkasse GmbH Vídeň. Zájem klientů o stavební spoření byl veliký a za pouhé čtyři měsíce své činnosti uzavřela spořitelna 90 000 smluv o stavebním spoření. Spořitelna vznikla a v prvních letech působila, jako dceřiná společnost Agrobanky, později ale byla odprodána skupině Raiffeisen a to v roce 1998. Díky tomuto prodeji dostala spořitelna velmi silné finanční zázemí, skupina Raiffeisen aktuálně působí v třiceti sedmi zemích

světa. V České republice patří do rodiny Raiffeisen také Raiffeisenbank, pojišťovna UNIQA, společnost Raiffeisen Leasing a nově také Equabank.

Dalším důležitým datem v historii spořitelny je rok 1997, kdy se stala účastníkem dohody o výměně údajů s ostatními stavebními spořitelny. Podstatným mezníkem v historii je i rok 2008, kdy došlo ke sloučení HYPO stavební spořitelny s Raiffeisen stavební spořitelnou a.s. V tomto roce došlo i ke změně vlastnických podílů, Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH vlastní od roku 2008 90 % akcií a Raiffeisenbank a.s. jen 10 % akcií.

V roce 2014 došlo ke změnám v představenstvu a spořitelna tak má poprvé od svého vzniku ryze české představenstvo. Koncem roku 2020 odkoupila česká Raiffeisenbank 90% podíl od Raiffeisen Bausparkassen Holding a stala se tak jediným vlastníkem spořitelny.

4.3 Produktové portfolio spořitelny

Nabídka samotné spořitelny není nijak široká, skládá se z možnosti svým klientům nabídnout smlouvu o stavebním spoření, která umožňuje klientovi získat úvěr na bydlení, rekonstrukci, modernizaci, koupi bytu, domu, pozemku a dalších. Vždy je důležité, aby se úvěr týkal bydlení klienta nebo osob jemu blízkých. Spořitelna nemůže poskytnout úvěr takovému klientovi, který peníze z úvěru neplánuje využít na bytové potřeby.

Stavební spoření

V současné době je v České republice aktivních více než 43 milionů smluv o stavebním spoření. Jedná se o jeden z nejoblíbenějších finančních produktů na trhu. Tento produkt kombinuje možnost spoření s možností získání úvěru. Z tohoto hlediska se tedy dělí na dvě fáze.

- a) Fáze spořicí – Klient zasílá vklady na účet svého stavebního spoření. Vklady mohou být pravidelné i nepravidelné. Na základě svých vkladů získává klient spořitelny od státu státní příspěvek na stavební spoření. Vklady i státní podpory jsou poté úročeny úrokovou sazbou.
- b) Fáze úvěrová – Tato fáze následuje po fázi spořicí a opírá se o možnost získání zvýhodněného úvěru ze stavebního spoření na bytové potřeby.

Nárok na státní podporu náleží klientům, kteří jsou občané České republiky, občané Evropské unie, kterým bylo vydáno povolení k pobytu na území České republiky a přiděleno rodné číslo příslušným orgánem České republiky nebo fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky a rodným číslem přiděleným příslušným orgánem České republiky.

Každý účastník splňující výše představené podmínky má nárok na získání státní podpory. Výše státní podpory se odvíjí podle částky, kterou klient uspoří. Aktuálně lze od státu získat maximálně 2 000,- Kč každý rok na jedno rodné číslo. V minulosti byl tento příspěvek až 4 500,- Kč, to se změnilo 1. ledna 2004, kdy byl příspěvek snížen na 3 000,- Kč. 1. ledna 2011 došlo k další úpravě a státní příspěvek byl snížen na aktuální hranici 2 000,- Kč. Aktuálně příspěvek vyplácí ministerstvo financí zpětně za předchozí rok v půlce dubna každého roku.

Úvěr ze stavebního spoření

Téměř polovinu úvěrů na bydlení v České republice poskytují právě stavební spořitelny. Klienti mohou získat úvěr od deseti tisíců až do několika milionů korun. To jestli se bude jednat o zajištěný úvěr nemovitostí nebo úvěr bez zajištění určuje především výše dané půjčky a také typ úvěru o který spořitelnu žádáme.

Daný úvěr se liší především tím, zda se bude jednat o řádný úvěr ze stavebního spoření nebo překlenovací úvěr.

- a) Řádný úvěr – Každý účastník stavebního spoření má na tento úvěr ze zákona nárok, ve chvíli kdy splní potřebné podmínky, které jsou:
 - naspoření určité částky
 - dosažení potřebné výše hodnotícího čísla (odvíjí se především od doby spoření a výše vkladů)
 - existence smlouvy alespoň 24 měsíců
- b) Překlenovací úvěr – Tento typ úvěru je pro takové klienty, kteří potřebují na úvěr dosáhnout ihned a nemohou si dovolit čekat na splnění všech podmínek k přidělení úvěru řádného. Na tento typ úvěru klientovi právní nárok nevzniká.

V rámci využitelnosti jsou oba typy úvěru totožné. Ať už klient získá prostředky pomocí řádného úvěru nebo překlenovacího, vždy je potřeba získané prostředky použít na financování bytových potřeb.

5 Aplikace metod hodnotících konkurenceschopnost podniku

5.1 PEST analýza – makrookolí

Faktory, které obsahuje PEST analýza působí především na poptávku a zisk. Ve chvíli, kdy následující faktory srovnáme s vývojem makrookolí, budeme schopni odhalovat nové příležitosti a hrozby. Čtyři základní faktory PEST analýzy jsou:

- politické okolí,
- ekonomické okolí,
- sociální okolí,
- technologické okolí.

Politické okolí

Všechny stavební spořitelny na trhu v České republice podnikají podle zákona číslo 96/1993 Sb. „Zákon o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření.“ Od vzniku tohoto zákona došlo k mnoho změnám, které ovlivnili především státní podporu. V následující tabulce (tab. 1) jsou uvedeny zásadní změny státní podpory mezi léty 1993 až 2011 a později.

Tab. 1: Změny ve státní podpoře

Období	1993–2003	2004–2010	2011 a později
Sazba státní podpory	25 %	15 %	10 %
Maximální základ	18 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Maximální podpora ročně	4 500 Kč	3 000 Kč	2 000 Kč
Vázací lhůta	5 let	6 let	6 let
Státní podpora na více smluv	ne	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Státní podpora byla již několikrát ohrožena a diskutovalo se o jejím úplném zrušení. Současná vláda při sestavování státního rozpočtu pro rok 2022 také mluvila o zrušení státní podpory na nově založené smlouvy. Tímto krokem by k úspoře zhruba čtyř miliard korun, kterými každoročně stát podporuje smlouvy stavebního spoření došlo až za 6 let. Změna by se totiž týkala pouze nově uzavřených smluv. Na základě politických diskusí na toto téma k zrušení státních podpor nedošlo.

Do budoucna je ale nutné počítat s tím, že se situace na trhu se stavebním spořením může změnit a vláda k tomuto razantnímu kroku může přistoupit. Odborníci si myslí, že tento krok by mohl stavební spoření dovést k úplnému konci, jakožto spořicího produktu a stavební spoření by zůstalo na pozadí pouze u úvěrů.

Ekonomické okolí

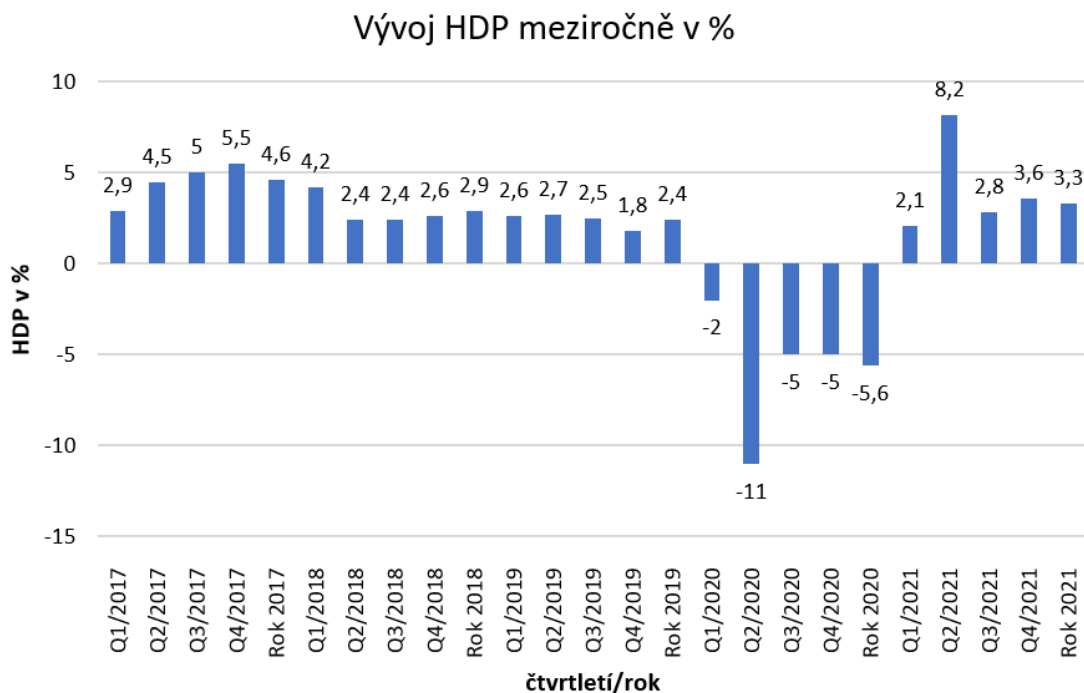
Česká ekonomika za minulý rok stoupla o 3,3 %, mezitímco o rok dříve klesla o 5,8 %, jednalo se o největší propad za dobu samostatné České republiky. K tomuto propadu v roce 2020 přispěla především celosvětová krize způsobená virem COVID-19.

Vladimír Kermieta ředitel oboru národních účtů ČSÚ (Český statistický úřad) uvádí, že minulý rok táhla ekonomiku výhradně domácí poptávka. Nejvíce přispěly výdaje domácností na konečnou spotřebu a změna zásob, naopak negativní vliv měla zahraniční poptávka. Růst hrubé přidané hodnoty významně ovlivnil vývoj průmyslu v odvětvích dopravy, ubytování, pohostinství, veřejné správy, vzdělávání, zdravotní a sociální péče. I přes růst ekonomiky za rok 2021 nebylo dosaženo výkonu z předkrizového roku 2019.

HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Je používán pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Vývoj HDP v České republice v letech 2017–2021 je znázorněn na následujícím grafu (graf 1).

Graf 1: Meziroční vývoj HDP



Zdroj: ČSÚ (2022), zpracováno autorem

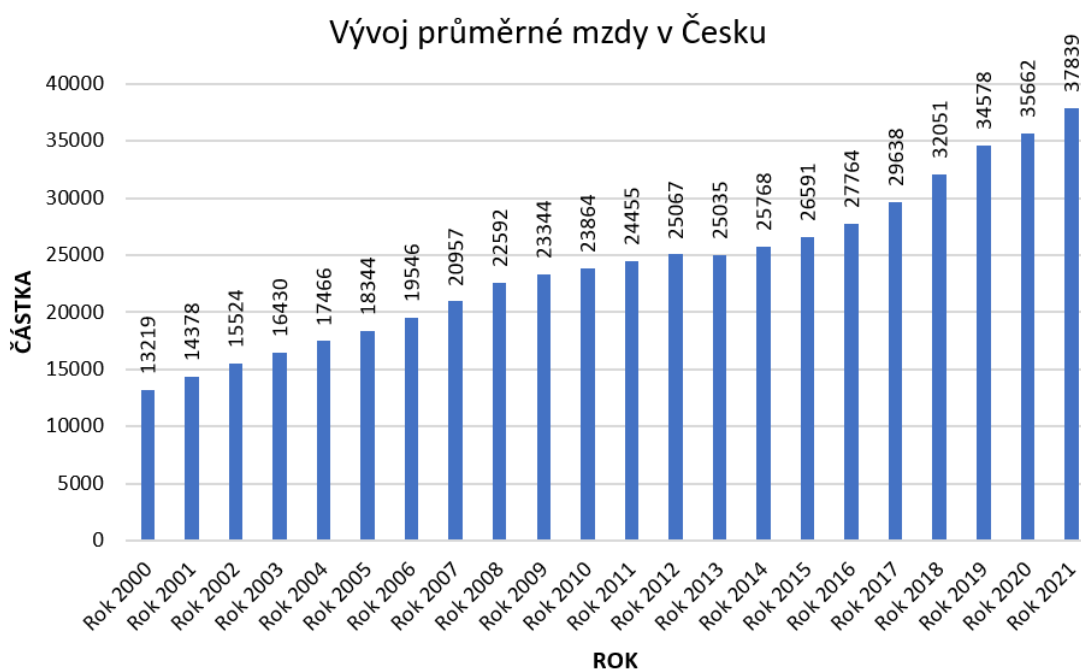
Průměrná měsíční mzda

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je průměrná měsíční mzda. V Česku průměrná mzda stále roste a její růst se projeví v řadě dávek i odvodů, což bude mít dopad na řadu občanů. Růst průměrné měsíční mzdy se projeví na důchodech, zdravotním pojištění, sociálním pojištění a dani z příjmu.

Průměrná měsíční mzda obsahuje všechny pracovní příjmy (platy, mzdy, příplatky, prémie, odměny a podobně), které byly v daném období zaúčtovány k výplatě zaměstnancům a představuje podíl připadající na jednoho zaměstnance za měsíc.

V roce 2021 dosáhla průměrná mzda 37 839,- Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 2 177,- Kč. Spotřebitelské ceny vzrostly za rok 2021 o 3,8 %, reálně se mzda zvýšila o 2,2 %. V roce 2022 má být průměrná měsíční mzda 38 911 Kč, tak je stanovena podle všeobecného vyměřovacího základu. Růst průměrné měsíční mzdy v letech 2000–2021 je zachycen na následujícím grafu (graf 2).

Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v České republice



Zdroj: ČSÚ (2022), zpracováno autorem

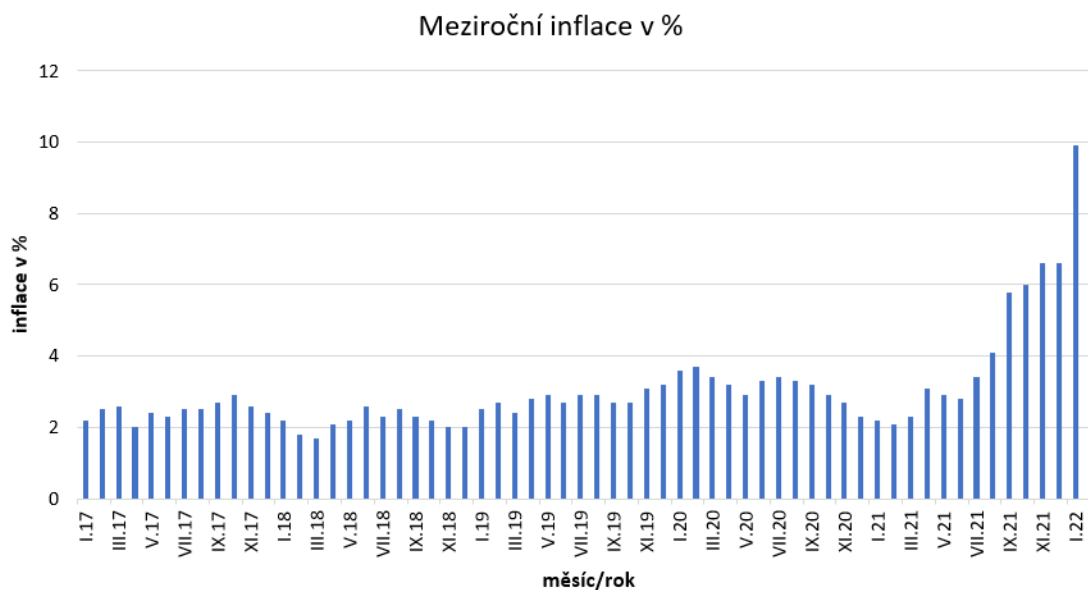
Inflace

Inflace je dalším významným ekonomickým faktorem, který v současné době nabírá na síle. Inflaci můžeme definovat, jako nárůst všeobecné cenové hladiny u služeb a zboží, v rámci určitého časového období. V podstatě nám říká, o kolik vzrostly ceny a o kolik procent je nižší celková hodnota peněz.

Průměrná míra inflace za rok 2021 dosahovala 3,8 %, a byla tak nejvyšší od roku 2008. V prosinci roku 2021 byla inflace 6,6 %. Na narůstající inflaci v České republice musela začít reagovat i Česká národní banka zvyšováním základních úrokových sazeb, ke zvyšování poprvé došlo v polovině roku 2021.

Aktuální inflace dosahuje 11,1 %, tato hodnota byla zaznamenána za únor roku 2022 a v nejbližší době se vývoj inflace pravděpodobně nezmění. V důsledku války na Ukrajině v následujících měsících velmi pravděpodobně dojde k dalšímu znatelnému nárůstu inflace. Vývoj inflace v letech 2017–2022 je znázorněn na následujícím grafu (graf 3).

Graf 3: Meziroční inflace v České republice



Zdroj: ČSÚ (2022), zpracováno autorem

Dopad inflace na úrokové sazby

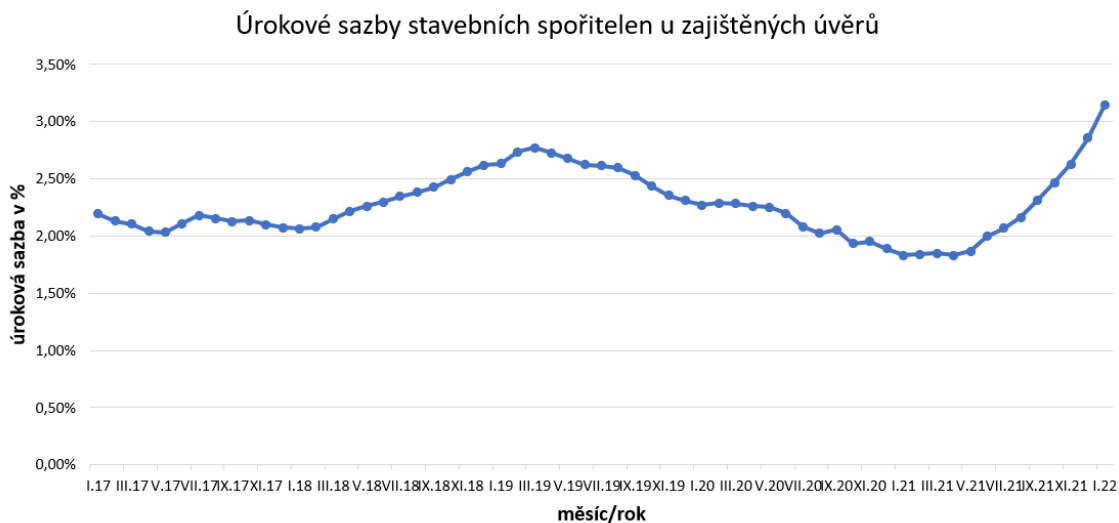
Kvůli rychle rostoucí inflaci v posledních několika měsících, musí reagovat Česká národní banka na výši inflace zvyšováním základní úrokové sazby. Zvyšováním úrokové sazby České národní banky se zdražují peníze na mezibankovním trhu.

Princip je jednoduchý, čím nižší je úroková sazba České národní banky, tím více peněz je v oběhu. Zlevňují tak úvěry a podporuje se ekonomika. Naopak, v případě zvýšení úrokové sazby České národní banky dojde k snížení množství peněz v oběhu a zdražení všech úvěrů.

Na posledním měnovém jednání na počátku února rada České národní banky zvýšila základní úrokovou sazbu o 0,75% bodu na 4,5 %. Základní úroková sazba je tak aktuálně nejvyšší od počátku roku 2002. Zároveň šlo o čtvrté nadstandardní zvýšení základní sazby o více než 0,25% bodu v řadě za sebou.

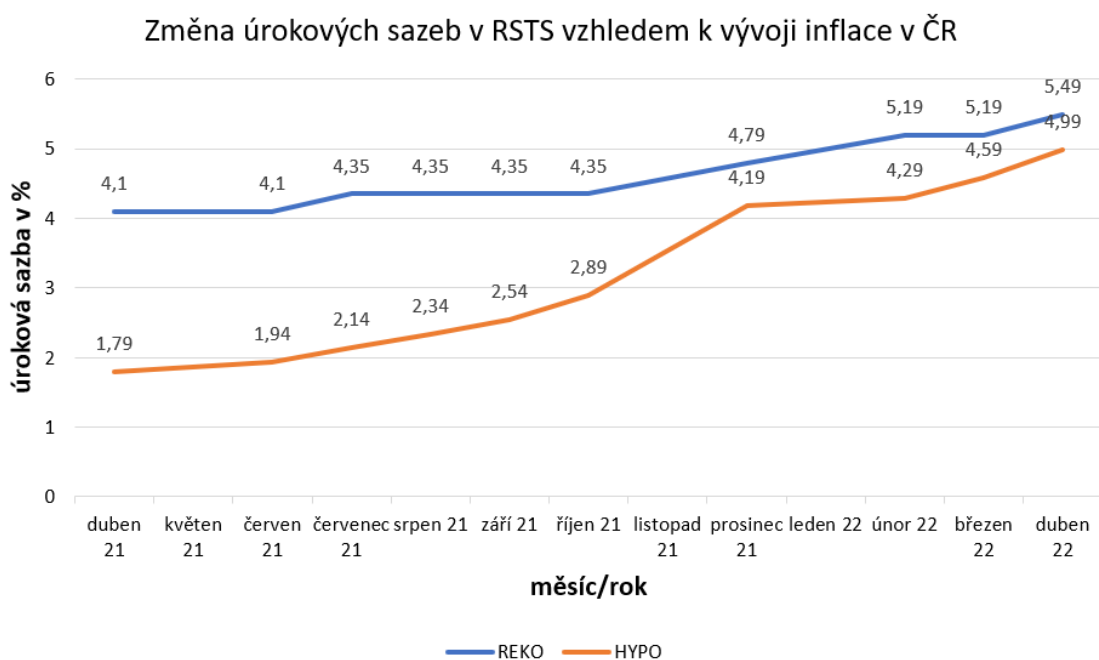
Na zvyšování úrokové sazby České národní banky musejí reagovat i stavební spořitelny. Na začátku minulého roku dosáhly úrokové sazby zajištěných úvěrů u stavebních spořitelen historického minima. Klienti mohli získat roční úrokovou sazbu překlenovacího úvěru ze stavebního spoření kolem 1,5 %. V březnu roku 2022 vystoupaly úrokové sazby u překlenovacích úvěrů k 4 %. Následující graf (graf 4) zachycuje vývoj úrokových sazeb stavebních spořitelen u zajištěných úvěrů.

Graf 4: Vývoj úrokových sazeb stavebních spořitelén u zajištěných úvěřů



Zdroj: ČNB (2022), zpracováno autorem

Graf 5: Vývoj úrokových sazeb v RSTS od dubna 2021 do dubna 2022



Zdroj: RSTS.cz (2022), zpracováno autorem

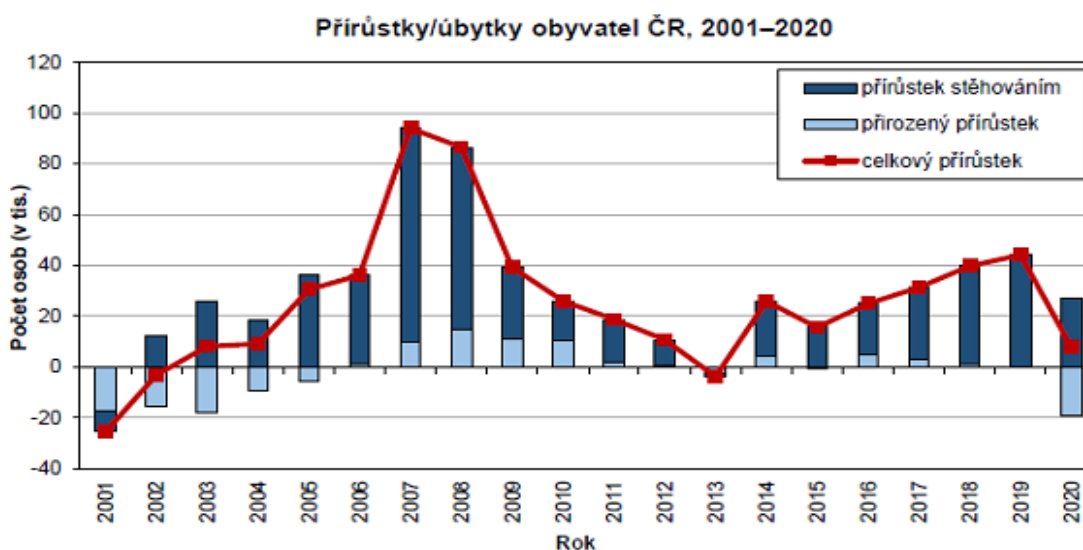
Výše uvedený graf (graf 5) zobrazuje vývoj úrokových sazeb u nezajištěných úvěřů (REKO) a zajištěných úvěřů (HYPO) v RSTS od dubna 2021 do dubna 2022.

Sociální okolí

K porozumění sociálního okolí společnosti patří především demografický vývoj společnosti, věkový profil a vzdělání.

Od počátku 21. století, respektive od roku 2003, až do konce druhého desetiletí populace v České republice každoročně stoupala. Výjimkou byl rok 2013, kdy byl úbytek o 3 700 lidí. Od roku 2011, do konce roku 2020, vzrostl počet obyvatel Česka o 215 000, na celkových 10 701 777. Kolem této hranice se počet obyvatel drží i dnes.

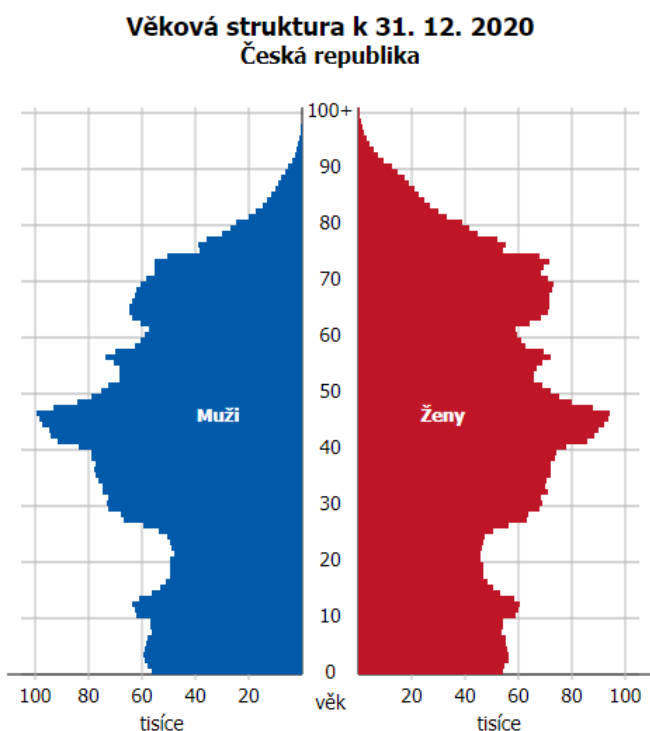
Graf 6: Vývoj obyvatelstva v ČR v letech 2001–2020



Zdroj: ČSÚ (2022)

Česká republika se potýká s demografickým stárnutím obyvatelstva, stejně jako většina evropských států. V roce 2020 tvořila poproduktivní složka populace (65 a více let) 20,2 %, produktivní složka (14–64 let) 63,8 % a předproduktivní složka (0–14 let) 16,1 %. Na základě prognózy populačního vývoje obyvatelstva (graf 7) se počítá s nárůstem osob ve vyšším věku, což povede ke snížení podílu produktivní složky obyvatelstva.

Graf 7: Věková struktura v ČR

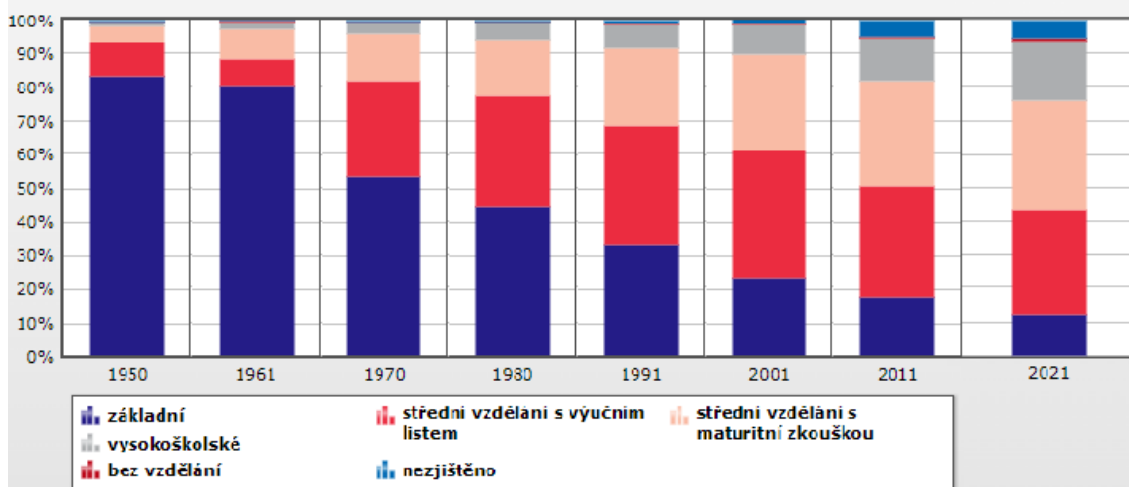


Zdroj: ČSÚ (2022)

Posledním demografickým ukazatelem je vzdělání obyvatelstva v České republice. V současné době mají mladí lidé velké možnosti a mohou se ve své podstatě vydat cestou jakou chtějí a zvolit takovou školu, která pro ně bude nejprínosnější. Mnoho lidí se snaží získat vysokoškolské vzdělání, které jim může pomoci při výběru zaměstnání, získání kvalitních platových podmínek a pracovních míst.

Vzdělání lidí ovlivňuje i jejich pohled na uchování hodnoty peněz. Finančně gramotní své volné prostředky ukládají na spořicí účty, stavební spoření nebo investují tak, aby jejich vydělané peníze dosáhly dalšího zhodnocení. Lidé finančně slabší a méně finančně gramotní nezhodnocují své peníze vůbec nebo spoří minimální částku, která ve finále nepřináší téměř žádné zhodnocení. Vývoj obyvatelstva podle dosaženého vzdělání je znázorněn na následujícím grafu (graf 8).

Graf 8: Obyvatelstvo ČR ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: ČSÚ (2022)

Technologické okolí

Technologie se v současné době rozvíjí ve všech oblastech lidské činnosti k velkým změnám dochází i v oblasti bankovníctví. Technologie jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které přispívají k inovacím. Aby společnost uspěla, je nutné, aby tyto nové oblasti identifikovala a využila nových potenciálních služeb k dosažení nejlepšího možného obchodního výsledku.

V rámci mediálního průmyslu dochází k mnohým změnám. Zisky mediálních společností přebírají online platformy, jako jsou Instagram, Facebook nebo třeba YouTube. Mladí lidé získávají většinu informací především přes internet nebo právě zmiňované on-line platformy. Je velmi důležité, aby jednotlivé společnosti na těchto platformách fungovaly, komunikovaly se svými stávajícími i potenciálními zákazníky, sdílely nové informace, informace o probíhajících akcích, zajímavosti a trendy.

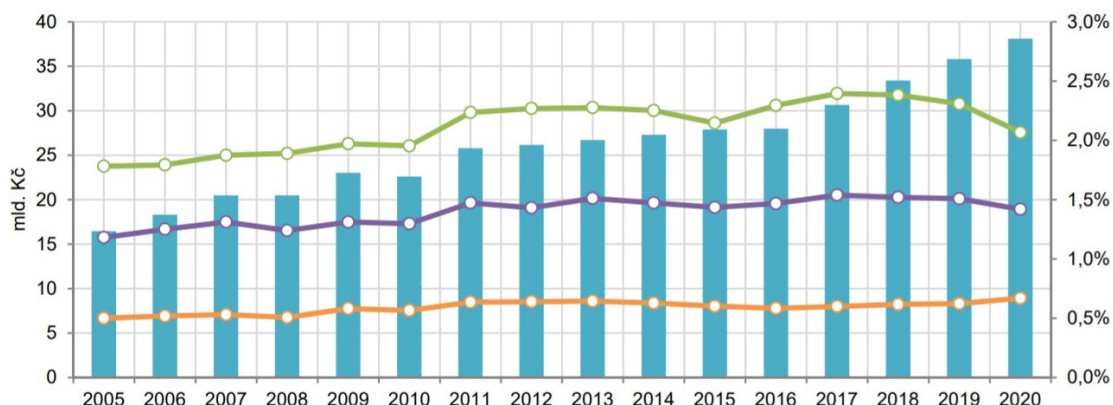
Aktuálně dochází k několika novým významným vývojovým trendům, jako je strojové učení, umělá inteligence, internet a podobně. V případě, že se společnosti nedokážou jednotlivým trendům přizpůsobit, mohou ztratit svou pozici na trhu.

V letech 2011–2020 bylo na výzkum a vývoj v České republice vynaloženo ze státního rozpočtu prostřednictvím účelové podpory daných projektů 153 miliard korun. Sumu 147 miliard korun získaly na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace prostřednictvím státních podpor.

V posledních několika letech více než polovina státních rozpočtových výdajů na výzkum a vývoj míří do všeobecného rozvoje znalostí. Jde především o podporu na vysokých

školách a pracovištích Akademie věd, kde probíhá základní výzkum. V roce 2020 bylo na všeobecný rozvoj znalostí vynaloženo celkem 22 miliard korun (graf 9).

Graf 9: Státní rozpočtové výdaje na VaV v České republice v letech 2005–2020



Zdroj: ČSÚ (2022)

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – mikrookolí

Porterův model pěti konkurenčních sil patří k základním a důležitým pomůckám pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti a jejího strategického řízení. Díky tomuto modelu se firma snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a také ziskovost daného trhu. K dosažení správných výstupů analyzuje tento model pět klíčových vlivů/sil, které přímo nebo nepřímo působí na konkurenceschopnost společnosti. Tyto vlivy jsou následující:

- konkurence v odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů.

Konkurence v odvětví

Česká republika od svého vzniku v roce 1993 zažila celkem 6 stavebních spořitelen. Postupně vznikaly mezi lety 1993 až 1994 a následně společně fungovaly na českém trhu až do roku 2008. V tomto roce došlo k již zmiňovanému sloučení HYPO stavební spořitelny s Raiffeisen stavební spořitelnou a.s. a až do současnosti zbývajících pět stavebních spořitelen na trhu existuje. Jsou to ČSOB Stavební spořitelna, a.s., Modrá

pyramida stavební spořitelna, a.s., MONETA Stavební Spořitelna, a.s., Stavební spořitelna České spořitelny, a.s. a Raiffeisen stavební spořitelna a.s.

ČSOB stavební spořitelna, a.s.

Stavební spořitelna ČSOB v minulosti známá také jako Liška či Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS) je aktuálně nejsilnější spořitelnou na trhu. Od roku 1993, kdy byla založena poskytla svým klientům přes 8 milionů smluv o stavebním spoření a poskytla přes 1 milion úvěrů vztahujících se na bydlení.

U ČSOB stavební spořitelny lze získat také jakýkoliv produkt, který má ve své nabídce mateřská společnost Československá obchodní banka. Klient zde může vyřídit různé spotřebitelské úvěry, založit podnikatelský, běžný či studentský účet. Klienti mohou také využít široké nabídky penzijního připojištění, rizikového životního pojištění a životního pojištění.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

Spořitelna Modré pyramidy je dceřinou společností jedné z největších českých bank Komerční banky. Modrá pyramida disponuje rozsáhlou sítí poradenských center na celém území České republiky a správu svých klientů svěřuje mezi své finanční poradce, kterých je přes 700.

Klienti této spořitelny mohou vedle tradičních produktů stavebního spoření a úvěrů na bydlení pořídit i řadu pojištění nebo nejrůznějších investičních produktů. Zachovává poradenský vztah mezi poradcem a klientem. Spořitelna ani banka se tak nikdy příliš neorientovali na on-line marketing a služby. Modrá pyramida do roku 2005 působila pod jménem Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky.

MONETA Stavební Spořitelna, a.s.

I tato stavební spořitelna zahájila svou činnost již v roce 1993. Díky promyšlené obchodní strategii a kvalitním produktům získala přízeň statisíců klientů. Poskytla přes 75 miliard korun na úvěrech na financování bydlení pro své klienty. V současnosti u spořitelny mají klienti aktivních přes 375 tisíc smluv o stavebním spoření. Od 1. dubna 2020 spolu s Wüstenrot hypoteční bankou, a.s., spadají do koncernu MONETA.

Tento koncern řídí MONETA Money Bank, a.s., která je nezávislou českou bankou poskytující své služby zákazníkům prostřednictvím celostátní pobočkové sítě. V roce

2016 vstoupila na Pražskou burzu cenných papírů a od tohoto data získala silnou pozici v zemědělském a retailovém odvětví a své služby orientuje na střední a malé podniky.

Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Na rozdíl od všech předešlých spořitelen tato zahájila svou činnost až v roce 1994 a od tohoto data se vyvinula do renomované společnosti, která dokáže konkurovat ostatním spořitelnám na trhu. Stejně, jako ostatní spořitelny i tato spadá do určité finanční skupiny a to do skupiny České spořitelny, která je jednou z kapitálově nejsilnějších na tuzemském trhu. Klientům je známá především pod názvem Buřinka. Pro správu svých klientů využívá celé sítě poboček právě České spořitelny a stejně tak i sítě poradců.

Cílí na klienty především díky jednoduchým a srozumitelným produktům. Mimo klasického spoření a úvěrů na bydlení pro fyzické osoby nabízí úvěry i pro právnické osoby, jako jsou bytová družstva a společenství vlastníků. Jako první spořitelna začala v roce 2018 nabízet založení stavebního spoření pro své klienty on-line.

Obr. 6: Srovnání nabídky stavebního spoření

Tarif	ČUS		Celkem naspořeno (Kč)
MPSS Kombi	4,777 %		 141 491
RSTS Balíček pro nové klienty RB	4,464 %	ONLINE	 140 116
ČSOBS Standard Spořicí + balíček ČSOB	4,404 %	ONLINE	 139 858
MSS ProSpoření online	4,127 %	ONLINE	138 671
MSS ProSpoření Premium	4,127 %		138 671
SSČS Akce 2000 Kč	3,959 %		137 956

Zdroj: stavebky.cz (2022)

Na výše uvedeném obrázku (obr. 6) můžeme vidět srovnání nabídky jednotlivých stavebních spořitelen, modelový příklad je vypočten na pravidelnou měsíční úložku 1 700,- Kč po dobu 6 let. Údaje jsou platné k 10.4.2022. Nejvýhodnější tarif v tuto chvíli nabízí Modrá pyramida, u které klient získá čistou úrokovou sazbu (čistý výnos) 4,777 %. Do celkového výnosu jsou již započteny státní podpory a odečteny veškeré náklady na založení, vedení a správu smlouvy. V obrázku si můžeme všimnout „balíčku“ na pravé straně vedle celkové naspořenosti, ten značí nutnost sjednat stavební spoření spolu

s účtem u dané společnosti. Další novinkou je sjednání stavebního spoření online, tuto možnost zatím nabízí RSTS, Moneta a ČSOB stavební spořitelna.

Hrozba substitučních produktů

Největším konkurentem a substitutem stavebního spoření jsou bezpochyby hypoteční úvěry od bank, které klienti také využívají na financování bydlení. Tyto úvěry nabízí banky, jako jsou:

- Česká spořitelna, a.s.,
- Air Bank, a.s.,
- Československá obchodní banka, a.s.,
- Citibank, a.s.,
- Equa bank, a.s.,
- Fio banka, a.s.,
- Komerční banka, a.s.,
- Moneta money bank, a.s.,
- Raiffeisenbank, a.s.,
- UniCredit bank, a.s.,
- a mnoho dalších bank působících na Českém trhu.

Hypoteční úvěr, který banky nabízejí, je dlouhodobý úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti, která je určena k bydlení, nachází se na území České republiky a je zapsána v Katastru nemovitostí. Nejčastěji je k zajištění samotného úvěru použita financovaná nemovitost, ručit ale klient může i jinou stavbou. Zajištění zástavním právem znamená konkrétní omezení s dispozičním právem k nemovitosti. Na hypotečním trhu jsou obvykle poskytovány dva typy úvěrů, které dělíme dle účelu financování, tedy podle toho, jak chce klient peníze z úvěru využít.

Klasický hypoteční úvěr je účelový a vázaný na pořízení bydlení. Samotná hypotéka může sloužit jak k nákupu vlastního bydlení, tak i k pořízení nemovitosti za účelem pronájmu. Nejčastěji je hypoteční úvěr využíván pro účely financování rekonstrukce nebo stavby nemovitosti, koupě nemovitosti do osobního vlastnictví, zpětné proplacení vlastních finančních prostředků investovaných do bydlení, koupě podílu nemovitosti za účelem vypořádání spoluvlastnických či dědických podílů nebo společného jmění manželů a refinancování stávajícího účelového úvěru od konkurenční společnosti. Běžně

je možné hypoteční úvěr sjednat již od 300 000,- Kč až do 80 % zástavní hodnoty nemovitosti.

Druhým typem jsou neúčelové hypoteční úvěry, kterými mohou klienti financovat cokoliv. Typicky jde o „Americkou hypotéku“, nebo konsolidaci půjček, které jsou zajištěné nemovitostí. Tento typ hypotéky je poskytován od 100 000,- Kč do 70 % hodnoty nemovitosti.

Hypoteční úvěry jsou běžně spláceny anuitními splátkami, které se odvíjí od doby splatnosti a úrokové sazby úvěru. Splatnost těchto úvěrů je běžně od 5 do 30 let a úrokové sazby se neustále mění vzhledem k vývoji finančního a úvěrového trhu.

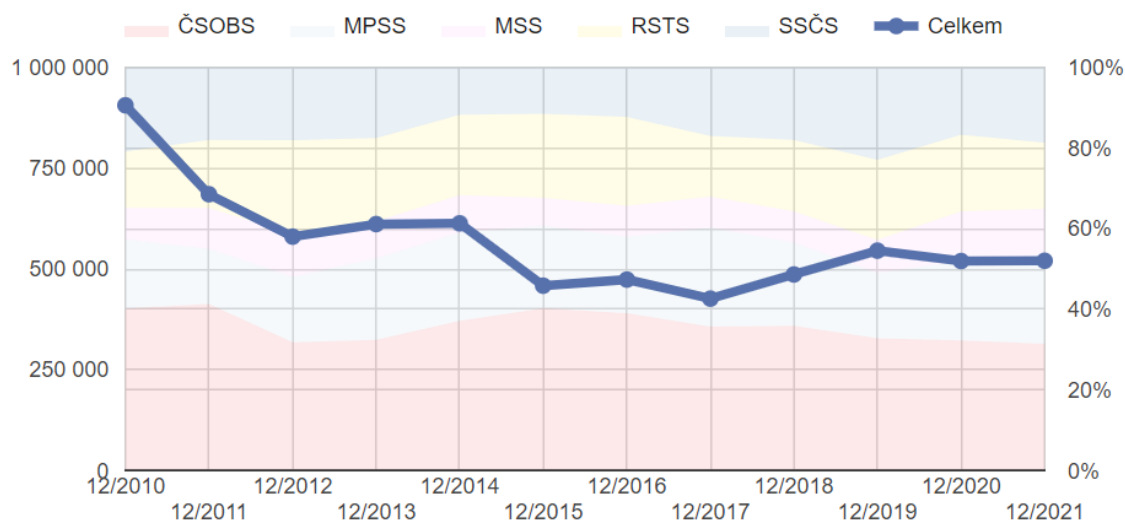
Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla klientů nebo zákazníků, kteří chtějí sjednat smlouvu stavebního spoření nebo úvěr ze stavebního spoření, je ve své podstatě nulová. Každý rozumný klient si najde aktuálně nejvýhodnější nabídku na trhu spořitelny a pro tuto nabídku se také rozhodne. Novým klientem/zákazníkem stavební spořitelny se může stát kdokoliv, kdo o to bude mít zájem. Smlouvy stavebního spoření mohou běžet od prvního dne života klienta, kdy zakládají smlouvu zákonní zástupci, až po jeho úmrtí. V případě úmrtí klienta smlouva nezaniká, ale je předmětem dědického řízení a prostředky jsou tak rozděleny mezi dědice.

Ideálními klienty jsou mladí lidé, u kterých se v budoucnu předpokládá nezbytnost financovat bytovou potřebu. Tito klienti od založení smlouvy pravidelně spoří a následně smlouvu využívají v rámci úvěru ze stavebního spoření. V obou těchto fázích spořitelna z klientů získává užitek.

V prvních deseti měsících roku 2021 uzavřely stavební spořitelny 391 368 nových smluv o stavebním spoření, ve srovnání s předešlým rokem jde o 5 % pokles. Za současné situace se stavební spořitelny snaží získat klienty zvyšováním úrokových sazeb na nově založených smlouvách stavebního spoření. Zvyšování sazeb si mohou dovolit vzhledem k aktuálnímu vývoji trhu, nebude se ale jednat o dlouhodobou záležitost.

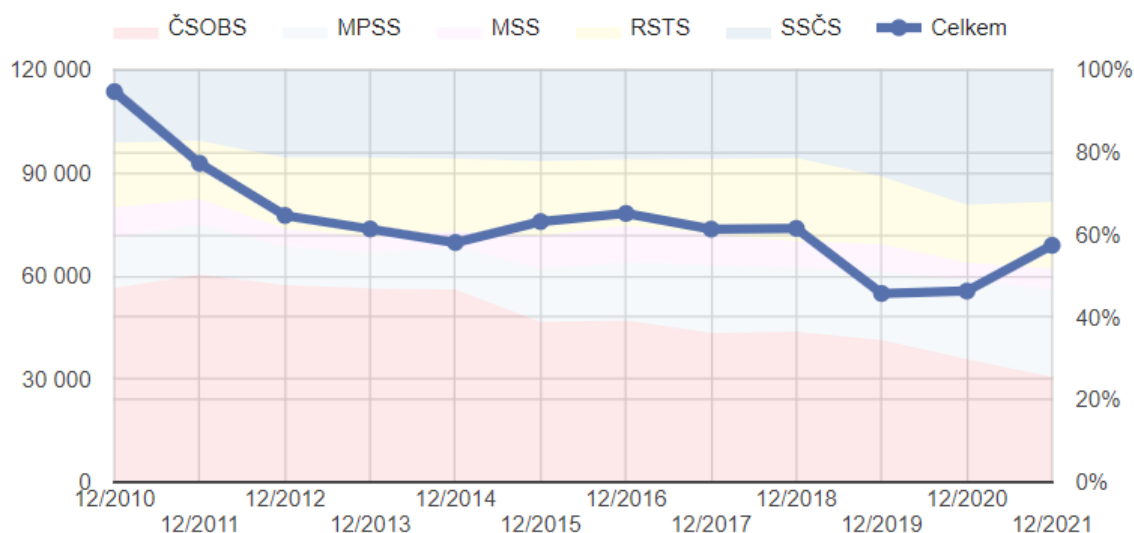
Graf 10: Nově uzavřené smlouvy o stavebním spoření v letech 2010–2021



Zdroj: Stavebky.cz (2022)

Objem nových úvěrů ze stavebního spoření za rok 2021 meziročně vzrostl o 32 %. Tento nárůst byl způsoben historicky nejnižšími úrokovými sazbami u úvěrů právě v roce 2021. Tato úvěrová exploze se v prvních měsících roku 2022 rapidně otáčí a úrokové sazby velmi rychle rostou. Růst se začíná projevovat i na počtu nově uzavřených úvěrů v tomto roce.

Graf 11: Nově uzavřené úvěry stavebních spořitelen v letech 2010–2021



Zdroj: Stavebky.cz (2022)

Vyjednávací síla dodavatelů

Stavební spořitelny jakožto finanční instituce, které především pracují s vklady účastníků stavebního spoření a poskytováním úvěrů klientům nemají žádné dodavatele.

Pro potřeby spořitelny existují pouze dodavatelé elektřiny, kancelářských potřeb, informačních technologií, telekomunikace a jiní dodavatelé, kteří zajišťují a usnadňují samotný chod spořitelny.

Za určitého dodavatele by se dalo považovat Ministerstvo financí, které přispívá na stavební spoření státní podporu všem klientům stavebních spořitel, kteří na podporu mají nárok.

Vzhledem k neexistenci přímých dodavatelů spořitelny není možné tuto sílu účinně analyzovat a vyhodnotit závěry, kterými by se mohla stavební spořitelna zdokonalit.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Od roku 2008 se na Českém trhu drží pouze 5 stavebních spořitel, které již byly zmíněny. Vstup na tento trh není pro nové konkurenty vůbec snadný vzhledem k síle stávajících spořitel a rozložení trhu právě mezi jednotlivé spořitelny. Všechny stávající spořitelny mají dlouhodobou tradici a klienti jsou na tuzemské spořitelny zvyklí.

Stavební spoření se k nám dostalo z německy mluvících zemí a bylo postaveno na velmi podobném modelu. Ve zmiňovaném Německu mají stavební spořitelny velmi dlouhou tradici a Německo se považuje za „kolébkou“ stavebního spoření.

Trh stavebních spořitel je v České republice dostatečně nasycen, v případě vstupu nového konkurenta by se muselo jednat o velmi silnou společnost, která má v jiných zemích vybudované jméno a zázemí. Muselo by se jednat o finančně silnou společnost, která by dokázala na tuzemském trhu oslovit klienty již stávajících spořitel.

5.3 Analýza vnitřního okolí

V každém podniku se vnitřní prostředí trochu liší. Zahrnuje každodenní aktivity společnosti, které jsou nedílnou součástí jejího fungování. Tyto aktivity rozdělujeme do 5 základních skupin:

- faktory marketingové a distribuční,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory finanční a rozpočtové,
- faktory výroby a řízení výroby.

Faktory marketingové a distribuční

Do těchto faktorů spadá produkt, cena, distribuce a propagace. Jedná se marketingový mix známý, jako marketingový mix 4P. Pomáhá podniku ke stanovení produktového portfolia a zvolení správné marketingové strategie.

Produkt

Produktem RSTS jsou, jak již bylo zmíněno, smlouvy o stavebním spoření a s nimi spojené úvěry ze stavebního spoření. RSTS nabízí svým klientům i spořicí účty.

Raiffeisen stavební spořitelna a.s. nabízí vedle tradičního úvěru ze stavebního spoření také úvěrový produkt s názvem REKO půjčka. Jde o úvěr na rekonstrukci či modernizaci stávajícího bydlení ve výši až 1 milionu korun bez zajištění nemovitosti. REKO půjčku lze též využít na zpětné financování oprav, koupi stavebního pozemku či majetkové vypořádání.

V loňském roce spořitelna zařadila do nabídky novinku, vylepšený produkt na pořízení družstevního bydlení ve výši až 2 miliony korun. „*Klientům jsme v rámci této nabídky půjčili více než 380 milionů korun a zájem klientů o tuto nabídku rychle roste. Na modernizaci stávajících bydlení pak putovalo klientům téměř 2,4 miliardy korun,*“ upřesňuje Pavel Čejka předseda představenstva RSTS.

Cena

U Raiffeisen stavební spořitelny a.s., stejně, jako u jiných stavebních spořitelen bylo běžné za sjednání smlouvy o stavebním spoření platit vstupní poplatek. Výše vstupního poplatku se lišila v každé spořitelně, běžně ale klienti zaplatili alespoň 1 % z cílové částky, na kterou bylo stavební spoření sjednáno. Změnu přineslo druhé pololetí roku 2021, kdy přes léto měly stavební spořitelny akce na sjednání stavebního spoření zdarma, bez vstupního poplatku. Tímto směrem se vydala většina stavebních spořitelen a po skončení všech akcí zůstalo sjednání stavebního spoření i nadále bez poplatku.

Výjimku tvoří smlouvy stavebního spoření, které jsou sjednané při úvěru, zde klient běžně zaplatí právě zmiňované 1 % z cílové částky, maximálně 15 000,- Kč. Trh stavebních spořitelen se vyvíjí a mění, ceny za služby jednotlivých spořitelen se tak neustále aktualizují. Při jakýchkoliv změnách sazebníků jsou spořitelny povinny informovat své zákazníky.

Distribuce

Distribuce zahrnuje především způsoby, jakými může zákazník získat produkty RSTS.

Pro nové klienty, se kterými nemá spořitelna aktuálně nic společného, je nutná návštěva u vázaného zástupce RSTS. Díky osobnímu setkání dochází k ověření identity klienta a k jeho evidenci do interního systému spořitelny. Následná péče již může probíhat po telefonu či emailu.

Stávající klient může získat základní informace o svých produktech na internetových stránkách spořitelny, kde se může přihlásit do svého „internetového servisu“. Tato služba vzniká dnes automaticky při založení smlouvy o stavebním spoření či úvěru a je pro klienty zcela zdarma. Ve chvíli, kdy klient chce nakládat se svými produkty, je opět nezbytná návštěva vázaného obchodního zástupce.

Propagace

Dosavadní propagace ve spořitelně byla tvořena, aby oslovovala především klienty s vyššími příjmy. Nový koncept, který spořitelna díky spojení s Raiffeisenbankou aktuálně uplatňuje, se zaměřuje na mnohem širší cílovou skupinu a ukazuje, že produkty a vysoká kvalita služeb může být i pro běžné klienty.

Nový reklamní koncept je založený na otázkách, kdy na každou z nich je odpovědí vždy jen SAMOZŘEJMĚ. Může banka lidem usnadnit život? SAMOZŘEJMĚ. Vážně vybírám ze všech bankomatů zdarma? SAMOZŘEJMĚ. Otázek je mnoho. Od obecných až k těm, které se zabývají konkrétními benefity produktů spořitelny a banky.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Největší počet lidí u stavební spořitelny tvoří její obchodní zástupci. Ti zde ale nepracují na základě zaměstnaneckého poměru, ale na živnostenský list, každý obchodní zástupce spořitelny je tak OSVČ. Obchodní zástupci jsou lidé, kteří spořitelně přinášejí nové obchody a starají se o stávající i nové klienty. Všichni obchodní zástupci neustále procházejí novými školeními, kde se dozvídají novinky související s novými i stávajícími produkty, které mohou klientům nabízet. Důležitá je i komunikace se zákazníkem, na základě které také probíhají školení jednotlivých zástupců.

Spořitelna v roce 2020 zaměstnávala 265 osob. Jde především o lidi pracující na centrále RSTS v Praze. Tito lidé se starají o chod spořitelny.

Faktory vědecko-technického rozvoje

V Raiffeisen stavební spořitelně a.s. se stará o technické zázemí a rozvoj odbor IT vývoje. Společnost neustále vylepšuje a aktualizuje technologické postupy. Hlavním systémem používaným v RSTS je systém Cibis-sale. Jde o webovou aplikaci, která slouží všem obchodníkům spořitelny, stejně tak i zaměstnancům na centrále.

Aplikace není tvořena a spravována přímo spořitelnou, jde o externě najímaný systém od společnosti E-specialista, která je externím partnerem. IT úsek spořitelny úzce spolupracuje na vývoji aplikace, odstraňování případných chyb a zaváděním nových verzí, které vylepšují prostředí pro obchodníky a usnadňují jim tak práci.

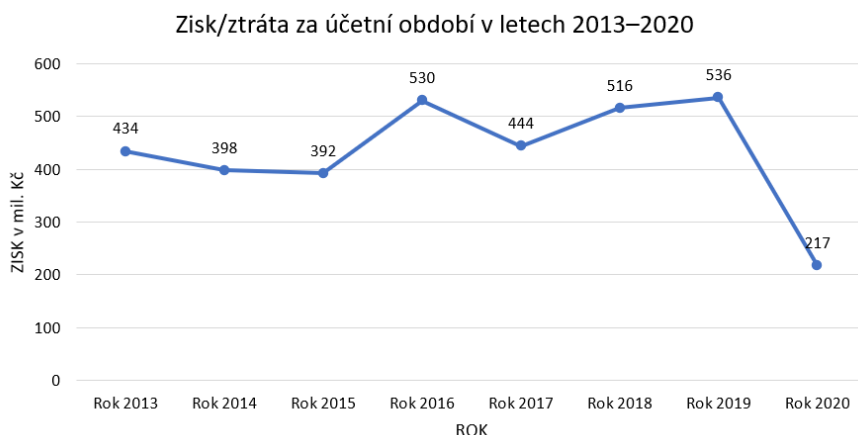
Chod aplikace je zajištěn na zašifrované virtuální privátní síti (VPN), která je nezbytná vzhledem k práci s bankovními informacemi klientů.

Webová aplikace je určena především k sjednávání smluv o stavebním spoření a úvěrů v on-line prostředí. Díky aplikaci je tak uzavírání smluv mnohokrát snazší, je možné uzavírat smlouvy bezpapírově a urychlit veškeré procesy spojené se zřizováním smluv. Součástí aplikace je také emailový server, který slouží ke komunikaci mezi jednotlivými obchodními zástupci, centrálou a klienty.

Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory jsou zásadní v posuzování hospodaření podniku a jeho finanční situace. Následující informace vycházejí z jednotlivých výročních zpráv Raiffeisen stavební spořitelny a.s. Hodnoty v grafu (graf 12) jsou uvedeny v milionech korun.

Graf 12: Zisk/ztráta za účetní období v letech 2013–2020



Zdroj: RSTS.cz (2022), zpracováno autorem

V roce 2013 hospodařila RSTS s čistým ziskem 434 milionů Kč. Bilanční suma dosáhla k 31. prosinci 2013 hodnoty 81,9 miliardy Kč. Zisk v meziročním srovnání poklesl o 21,2 %, současně došlo ke snížení celkového objemu bilanční sumy o 2,1 %.

V roce 2016 hospodařila RSTS s čistým ziskem 530 milionů Kč. Celková výše aktiv společnosti dosáhla 66,2 miliardy Kč. V meziročním srovnání zisk stoupl o 35,2 % a celková aktiva poklesla o 12,4 %. Snížení velikosti bilance je výsledkem cílené strukturální změny, jejímž záměrem bylo snížení nákladů financování pasiv, snížení likvidního rizika daného časovým nesouladem mezi splatností aktiv a pasiv a v konečném důsledku efektivnější využití volných aktiv.

RSTS v roce 2019 hospodařila s čistým ziskem 536 milionů Kč, což je v meziročním srovnání o 4 % více než v roce předchozím. Celková hodnota aktiv společnosti dosáhla 71,8 miliardy Kč. To je o 2,8 miliardy (+4 %) více než v roce předchozím.

Ekonomické výsledky RSTS byly v roce 2020 nejvíce ovlivněny sekundárními dopady pandemického onemocnění covid-19. RSTS hospodařila se ziskem 217,2 milionu Kč, což je meziročně propad o téměř 60 %. Celková aktiva dosáhla 75,3 miliardy Kč, což je meziročně růst o 4,8 %. Celkové vklady klientů vzrostly na 69,2 miliardy Kč, což je meziročně přírůstek o 5,2 %. Omezené možnosti cestování vedly k úsporám domácností, které se promítly v celém bankovním sektoru růstem klientských vkladů.

Rok 2021 byl jedním z nejúspěšnějších, spořitelna v tomto roce poskytla úvěry v rekordní výši 21,1 miliardy korun. V současné době ještě není výroční zpráva spořitelny za rok 2021 zpracována, proto nejsou za tento rok vyhodnoceny údaje. Vzhledem k poskytnutým úvěrům se dá odvodit, že tento rok, bude pro spořitelnu velmi zdařilý.

Faktory výroby a řízení výroby

Tato oblast se zaměřuje na přeměnu vstupů na výstupy. Vzhledem k tomu, že stavební spořitelna nenabízí výrobky ani žádné jiné hmatatelné produkty, není možné tento faktor analyzovat.

5.4 SWOT analýza

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí dojde k jejich zhodnocení pomocí SWOT analýzy. Díky SWOT matici (tab. 2) dojde k rozboru silných a slabých stránek společnosti a ke zhodnocení možných příležitostí a hrozeb.

Tab. 2: SWOT analýza Raiffeisen stavební spořitelny, a.s.

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Nejvýhodnější podmínky stavebního spoření na trhu. • Nejstarší stavební spořitelna s dlouholetou tradicí. • Klientský servis. • Branding a image spořitelny. • Každoroční ziskovost. • Profesionálnost obchodních zástupců. • Spojení se skupinou Raiffeisen. • Široká infrastruktura poradenských míst a center. • Neustále školení obchodních zástupců. • Důvěryhodnost, dobré jméno a tradice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny úrokových sazeb po konci fixace/vázací lhůty na stavebním spoření. • Časté poruchy interních systému. • Neprojojenost mezi jednotlivými institucemi v rámci skupiny Raiffeisen. • Aktuálně dlouhé vyřizování úvěrových žádostí. • Oslovení klientů v rámci cross-sellingových produktů. • Neustále poplatky za vedení účtu stavebního spoření. • Slabá orientace na klienty s potřebou úvěru. • Nízká motivace vlastních zaměstnanců a obchodních zástupců.
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování bezúčelových úvěru na základě fúze s EquaBank. • Nabídka širšího portfolia produktů klientům, vzhledem ke spojení s Raiffeisenbank. • Značné vstupní bariéry pro vstup konkurence. • Prodávání produktů v balíčku. • Překlenovací úvěry s výhodnými podmínkami. • Populární spořicí produkt – stavební spoření. • Velké množství smluv s nevýhodnými podmínkami pro klienty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst cen nemovitostí. • Vývoj úrokových sazeb. • Stále rostoucí inflace. • Zrušení státní podpory. • Oslabení příjmu domácnosti, vzhledem k rostoucím cenám. • Nasycenost trhu s nemovitostmi. • Změny v řízení společnosti. • Odhadní ceny nemovitostí, pro úvěrová řízení. • Zrušení možného odpisu úroků u úvěru z daní.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Silné stránky

- Na základě analýzy aktuální nabídky stavebních spořitelen nabízí Raiffeisen stavební spořitelna a.s. nejvýhodnější stavební spoření na trhu.
- Pravidelné školení obchodních zástupců a zaměstnanců spořitelny v odborných oblastech, komunikaci a psychologii prodeje.
- Vznik velmi silné finanční skupiny Raiffeisen, která zahrnuje široké spektrum produktů pro klienty.
- Na Českém trhu začala jako první fungovat právě Raiffeisen stavební spořitelna a.s. a odstartovala tak éru stavebního spoření a postupně vznikaly i další stavební spořitelny, které aktuálně na trhu také fungují.
- Klientské zázemí v podobě mobilní aplikace propojené s Raiffeisenbank a internetového servisu pro každého klienta.

Slabé stránky

- Často vznikající chyby v interních systémech spořitelny a s tím spojené dlouho trvající vyřizování interních záležitostí, nepropojenost systému a informací v rámci společností skupiny Raiffeisen.
- Změny podmínek u historických smluv stavebních spoření po vázací lhůtě, stejně jako u úvěru po konci fixace.
- Velmi nízká propagace hypotečních úvěrů a úvěrů ze stavebního spoření na koupi domu a bytu, či výstavbu domu.
- Žádná motivace vlastních zaměstnanců k lepším výkonům a zkvalitnění práce.

Příležitosti

- Rozšíření klientely, díky možnosti nabízet neúčelové úvěry od EquaBank.
- Možnost zvýšit prodeje na základě spojení jednotlivých produktů od všech společností do určitých výhodných balíčků.
- Potenciál v oslovení stávajících klientů s historickými smlouvami a nabídka lepšího řešení pro jejich finance.

Hrozby

- Velmi důležitou hrozbou je aktuální situace na trhu s nemovitostmi, rostoucí ceny znemožňují finančně slabším rodinám pořízení vlastního bytu či domu.
- Aktuální vývoj úrokových sazeb na bankovním trhu, spojený s rostoucí inflací a rostoucími cenami.
- Neaktuálnost odhadních cen u nemovitostí při zajištění úvěru nemovitostí.
- Možné úpravy v zákoně spojené se zrušením státní podpory nebo odpisu úroků.

5.5 Návrh strategií

Po provedení daných analýz lze konstatovat, že Raiffeisen stavební spořitelna a.s. je konkurenceschopná. Aktuálním strategickým cílem spořitelny je směřovat svou propagaci a zaměřením na nově příchozí klienty, díky rozšířené nabídce spojené se vstupem do skupiny Raiffeisen. V následujících odstavcích jsou popsány možné změny, které by mohly spořitelně prospět.

Skupina Raiffeisen

Jednou z nejdůležitějších změn je právě vstup do skupiny Raiffeisen v roce 2021. Od vstupu RSTS přibyla i další společnost, kterou je EquaBank. Díky tomu se klientům nabízí široké spektrum produktů, které mohou získat a vyřešit na jednom místě. V současnosti to ale není možné z důvodu nepropojenosti jednotlivých systémů společností. Právě propojení daných systémů a informací o klientovi, tak aby poradce ve stavební spořitelně a ostatních institucích byl schopný uspokojit klienta ve všech těchto oblastech by bylo obrovským krokem vpřed.

Velkým problémem v propojení jednotlivých institucí je bankovní tajemství a obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). Institut bankovního tajemství chrání informace o klientech, využívaných produktech, bankovních obchodech a jejich majetku. Mezi jednotlivými společnostmi ve skupině Raiffeisen tak nemohou být informace sdíleny, protože klient dává souhlas se zpracováním osobních údajů pouze jedné z několika společností. Pokud by se dokázalo najít řešení, které by umožnilo legálně informace klientů mezi danými společnostmi sdílet, tak by práce jednotlivých obchodních zástupců byla ulehčena. Cestou v tomto směru by se měl zabývat právní odbor (LEG).

Menší zájem o hypoteční úvěry

Dalším důležitým bodem je aktuální situace s nemovitostmi na Českém trhu. Ceny nemovitostí jsou pro většinu lidí naprosto nedostupné, stejně tak jako získání úvěru. Je logické, že v současné době bude upadat zájem o hypoteční úvěry a úvěry ze stavebního spoření na koupi bytu či domu. Je proto důležité, aby se spořitelna začala orientovat především na klienty, kteří svou nemovitost chtějí zrekonstruovat nebo modernizovat. Zacílit na tyto klienty ve všech oblastech marketingové propagace tak, aby klienti věděli, že mají možnost tyto potřeby řešit právě v RSTS.

V minulém roce začala spořitelna s novou reklamní kampaní SAMOZŘEJMĚ ve všech médiích. Tato kampaň se zaměřuje především na osobní účet v Raiffeisenbank, stavební spoření ve spořitelně a celkový image spořitelny. V televizních spotech tedy není žádná zmínka o nezajištěných úvěrech, rekonstrukcích a modernizacích. Nabízí se tedy možnost vytvořit poutavý TV spot, který by upozorňoval právě na nezajištěné úvěry a vyměnit jej za jiný právě běžící. Spořitelna by tak musela vynaložit náklady pouze na natáčení daného spotu. Cena natočení včetně příprav, pronájmu prostor, postprodukce, půjčení techniky a honorářů se pohybuje okolo 80 000,- Kč. Spořitelna by tak za velmi malé náklady byla schopna oslovit velké množství klientů, kteří sledují televizní vysílání v průběhu dne a především v hlavní vysílací čas.

Motivace obchodníků

Podstatnou změnou motivace samotných obchodníků by mohlo dojít ke zvýšení prodeje jednotlivých produktů. Obchodníci aktuálně nejsou motivováni k lepším výkonům, stačí jim sjednat určité množství smluv, díky čemuž dosáhnout potřebné výplaty. Ve chvíli, kdy mají svůj příjem „splněný“, jejich zájem o práci uvažá a práce není tak efektivní. Pokud by se spořitelně podařilo tyto návyky eliminovat a obchodníci měli motivaci k další práci, došlo by i k růstu prodeje.

Jednou z možností by mohly být motivační akce pro všechny jednotlivé obchodníky. Akce by mohly být vyhodnocovány na základě uzavřeného počtu nových smluv stavebního spoření, nově uzavřených úvěrových smluv, celkového počtu sjednaných účtů u Raiffeisenbank nebo ostatních společností spadajících do skupiny Raiffeisen. Vyhodnocení by probíhalo každé čtvrtletí a odměnou pro nejlépe umístěné mohou být nejruznější ceny od finančních příspěvků až po výletní akce. Tímto problémem by se měl zabývat odbor péče o obchodní síť (NED).

Odhadní ceny nemovitostí

Jak bylo zmíněno, současné ceny nemovitostí letí nahoru, stejně tak i úrokové sazby u úvěrů a pro klienty je tak stále těžší dosáhnout na požadovanou výši úvěru. S tím jsou spojené i odhadní ceny nemovitostí. Každý hypoteční úvěr je zajištěn nemovitostí a ceny nemovitostí jsou velmi vysoké. Klienti tak potřebují značně vyšší úvěr, aby si mohli koupit dovolit. Problémem jsou odhadní ceny. Klient má povinnost nechat nemovitost odhadnout vázaným odhadcem spořitelny. V současné době jsou ale odhadní ceny nekorektní s tržními a stává se, že zástava u většiny úvěrů tak není dostatečná. Řešením je

ručit za kupovanou nemovitost ještě jinou nemovitostí, pokud ale klient touto možností nedisponuje, nemá možnost získat potřebný úvěr.

Řešením tohoto problému je přepracování interních tabulek a směrnic, kterými se musejí daní odhadci řídit. Tímto problémem by se měl zajímat odbor podpory obchodu (SAS), který s externími odhadci pracuje a zpracovává jednotlivé metodiky a směrnice právě pro odhadce.

Historické smlouvy

Poslední strategií je zacílení na klienty, kteří již mají smlouvu o stavebním spoření právě u Raiffeisen stavební spořitelny a.s., ale tato smlouva je letitá. Ve většině případů není pro klienty ani výhodná. Důvodem, proč si klienti nechávají tyto smlouvy je již uplynulá vázací lhůta, klienti tak mají přístup k naspořeným prostředkům téměř kdykoliv. Řešením by mohl být speciální tarif, právě pro tyto klienty, který by nabídl příznivé podmínky a klientům umožnil spořit své finanční prostředky výhodněji.

Tab. 3: Parametry navrženého tarifu

Úroková sazba z vkladů	3,5 %
Výše poplatku za uzavření smlouvy	0 % z cílové částky
Poplatky za vedení smlouvy	Standardní dle ceníku (85,- Kč/čtvrtletí)
Možnost úvěru	NE
Minimální cílová částka	200 000,- Kč
Státní podpora	ANO
Mimořádné vklady	ANO
Úhrada za navýšení smlouvy	1 % z cílové částky

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro příklad výše zmíněného tarifu je modelováno stavební spoření s měsíční úložkou 1 700,- Kč měsíčně, kdy klient začíná spořit od úplné nuly. Po uplynutí šesti let získává klient naspořenou částku 145 516,- Kč včetně připsaných podpor a úroků, odepsaných daní z úroků a poplatků. Čisté zhodnocení naspořených prostředků je 5,673 %.

Díky nově vzniklému tarifu by klienti získali lepší zhodnocení pro své finanční prostředky a byli přesvědčeni své staré smlouvy převést do nových. Spořitelna by tak získala znovu finanční prostředky, s kterými může disponovat po dobu vázací lhůty tedy šesti let. V celkovém součtu je takovýchto smluv u RSTS přes půl milionu. Průměrně se na každé z daných smluv nachází 80 000,- Kč, v součtu jde tedy o částku přibližně čtyřiceti miliard. Vývojem nových produktů se zabývá odbor produktového managementu (PMA).

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti Raiffeisen stavební spořitelny a.s. Vzhledem k mému dvouletému působení v této společnosti jsem se rozhodl analyzovat prostředí právě této stavební spořitelny. Před začátkem psaní bakalářské práce bylo nutné prostudovat teoretické podklady. Na základě získaných informací a nastudovaných odborných literatur bylo definováno téma podnik a jeho okolí, konkurence a konkurenceschopnost a jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Teoretická část práce se zabývala především teoretickým výkladem jednotlivých témat, která byla následně využita v praktické části práce. Dále byly přiblíženy a vysvětleny analýzy jednotlivých prostředí. Jednalo se o Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST a SWOT analýzu.

Praktická část bakalářské práce začínala představením společnosti. Následně byla vypracována PEST analýza, díky které byly zhodnoceny jednotlivé části z makrookolí. Další analýzou je Porterův model pěti konkurenčních sil, který umožňuje identifikovat vlivy působící a ovlivňující danou společnost v rámci mikrookolí. Následující kapitola se zabývala analýzou vnitřního prostředí, kde byly zhodnoceny vlivy působící uvnitř společnosti.

Na základě provedených analýz byla sestavena matice SWOT, která vymezuje silné a slabé stránky společnosti. Dále poukazuje na příležitosti a hrozby, které mohou společnost zasáhnout. Po určení jednotlivých příležitostí a hrozeb byla navržena některá opatření a strategie, díky kterým může stavební spořitelna příležitosti využít ke zdokonalení a hrozby zmírnit nebo eliminovat.

V závěru práce byla pro společnost Raiffeisen stavební spořitelna a.s. navržena doporučení, která vyplývala z daných zkoumání a především z provedené SWOT analýzy. Jednotlivé návrhy vznikly za účelem zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Making strategy: The journey of strategic management*. Londýn, Anglie: Sage.
- Capon, C., (2009). *Understanding the business environment: inside and outside the organisations*. Velká Británie: Person.
- Český statistický úřad (2021). *Aktuální populační vývoj v kostce*. Dostupné 14. 3. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- Český statistický úřad (2021). *Stát investoval do výzkumu a vývoje v posledních deseti letech 300 mld. Kč*. Dostupné 8. 4. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/stat-investoval-do-vyzkumu-a-vyvoje-v-poslednich-deseti-letech-300-mld-kc>
- Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha, Česko: Radix.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Finance.cz (2021). *Růst průměrné mzdy*. Dostupné 24. 3. 2022. z <https://www.finance.cz/530581-vliv-prumerne-mzdy-na-uchody/>
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie: krok za krokem*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1997). *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. USA, West Publishing Company.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing. 15th ed.* Harlow. Velká Británie: Person.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management* (přeložil Štěpánka ČERNÁ, přeložil Viktor FAKTOR, přeložil Tomáš JUPPA). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kurzy.cz (2020). *Vývoj HDP v ČR*. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- Kurzy.cz (2021). *Raiffeisen stavební spořitelna a.s.* Dostupné 24. 3. 2022 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49241257/raiffeisen-stavebni-sporitelna-as/>
- Kurzy.cz (2022). *Inflace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha, Česko: Management Press.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha, Česko: Grada Publishing.

- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Molnář, Z. (2012). *Competitive Intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)* (přeložil Vladimír IRGL). Praha, Česko: Victoria Publishing.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. (2022). *Výroční zprávy za rok 2013–2020*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.rsts.cz/vyrocnizpravy>.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno, Česko: Computer Press.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Stavebky.cz (2019). *Státní podpora – historie vývoje podmínek*. Dostupné 1. 4. 2022 z <https://www.stavebky.cz/statni-podpora-historie-vyvoje-podminek/>
- Stavebky.cz (2019). *Stavební spořitelny v České republice*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://www.stavebky.cz/stavebni-sporitelny-v-cr/>
- Stavebky.cz (2022). *Nové smlouvy o stavebním spoření – počet*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.stavebky.cz/nove-smlouvy-o-stavebnim-sporeni-pocet/>
- Stavebky.cz (2022). *Sazby hypoték v lednu rostly rekordním tempem*. Dostupné 28. 2. 2022 z <https://www.stavebky.cz/sazby-hypotek-v-lednu-rostly-rekordnim-tempem/>
- Stavebky.cz (2022). *Srovnání stavebního spoření*. Dostupné 12. 4. 2022 z https://www.stavebky.cz/stavebni-sporeni-sporici-tarif/?gclid=Cj0KCQjwgYSTBhDKARIsAB8KuktFwvNTK112P7kdO4nnIPKTyyXWGkokz3hIM9iWngNAEcglX8bUFVwaAmfOEALw_wcB
- Stavebky.cz (2022). *Úvěry na bydlení*. Dostupné 10. 3. 2022 z <https://www.stavebky.cz/uvery-na-bydleni-statistiky-cnb/>
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika (5. přeprac. a dopl. vyd)*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.

Seznam tabulek

Tab. 1: Změny ve státní podpoře	33
Tab. 2: SWOT analýza Raiffeisen stavební spořitelny, a.s.	53
Tab. 3: Parametry navrženého tarifu	57

Seznam obrázků

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	16
Obr. 2: PEST analýza	18
Obr. 3: SWOT analýza	21
Obr. 4: Logo společnosti Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.....	29
Obr. 5: Organizační struktura Raiffeisen stavební spořitelny a.s.	30
Obr. 6: Srovnání nabídky stavebního spoření.....	44

Seznam grafů

Graf 1: Meziroční vývoj HDP.....	35
Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v České republice	36
Graf 3: Meziroční inflace v České republice	37
Graf 4: Vývoj úrokových sazeb stavebních spořitelů u zajištěných úvěrů.....	38
Graf 5: Vývoj úrokových sazeb v RSTS od dubna 2021 do dubna 2022.....	38
Graf 6: Vývoj obyvatelstva v ČR v letech 2001–2020	39
Graf 7: Věková struktura v ČR	40
Graf 8: Obyvatelstvo ČR ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	41
Graf 9: Státní rozpočtové výdaje na VaV v České republice v letech 2005–2020.....	42
Graf 10: Nově uzavřené smlouvy o stavebním spoření v letech 2010–2021	47
Graf 11: Nově uzavřené úvěry stavebních spořitelů v letech 2010–2021	47
Graf 12: Zisk/ztráta za účetní období v letech 2013–2020.....	51

Abstrakt

Vurm, M. (2022). *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: konkurence, podnik, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti Raiffeisen stavební spořitelna a.s. V teoretické části práce je definována konkurence, konkurenceschopnost, podnik a jeho okolí. Dále jsou v teoretické části práce popsány jednotlivé analýzy, které slouží ke zhodnocení makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí spořitelny. Praktická část práce začíná představením spořitelny a uvedením základních informací o ní. Následně jsou zpracovány jednotlivé analýzy hodnotící konkurenceschopnost spořitelny a na základě samotných výsledků je zpracována matice SWOT. Tato matice slouží ke zjištění silných a slabých stránek spořitelny a identifikaci možných příležitostí a hrozeb. Z výsledné SWOT matice jsou vybrány doporučené strategie, díky kterým by se mohla stavební spořitelna stát více konkurenceschopnou.

Abstract

Vurm, M. (2022). *Analysis of Competitiveness of the Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: competition, company, competitiveness, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces Model

The topic of this bachelor thesis is the analysis of the competitiveness of Raiffeisen stavební spořitelna a.s. The first part of the thesis deals with the theoretical definitions of competition, competitiveness, the company and its environment. Furthermore, the theoretical part of the thesis describes the individual analyses used to evaluate the macroenvironment, microenvironment and internal environment of the savings bank. The practical part of the thesis starts by introducing the particular savings bank and giving basic information about the savings bank. Subsequently, the individual analyses evaluating the competitiveness of the savings bank are prepared and based on the results themselves, a SWOT matrix is prepared. This matrix is used to identify the strengths and weaknesses of the savings bank and to identify possible opportunities and threats. From the results of the SWOT matrix, recommended strategies are selected that could make the building society more competitive.