

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický management organizace

Strategic Management of the Organization

Bc. Miroslav Vurm

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„*Strategický management organizace*“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12.4.2024

v. r. *Miroslav Vurm*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část diplomové práce zaměřenou na strategické řízení organizace.
2. Představte zvolenou organizaci.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte vlivy, které působí na podnik.
4. Zvolte vhodnou strategii pro dosažení strategických cílů organizace a vypracujte plán implementace.

Studijní program

Projektové a procesní řízení

Poděkování

Rád bych v této části práce vyjádřil svůj vděk Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph.D., jakožto vedoucímu diplomové práce, za jeho cenné odborné vedení, užitečné rady, podporu a připomínky, které mi poskytl při psaní práce. Také bych rád poděkoval zástupcům firmy za jejich přínos v podobě dat a informací, které byly zásadní pro psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Strategický management.....	8
1.1 Poslání.....	9
1.2 Vize.....	10
1.3 Strategické cíle.....	10
1.4 Strategie.....	11
1.5 Fáze strategického managementu.....	13
2 Strategická analýza prostředí.....	16
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	16
2.1.1 Analýza mezoprostředí.....	17
2.1.2 Analýza makroprostředí.....	19
2.1.3 Matice EFE.....	21
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.2.1 Analýza firemních faktorů.....	22
2.2.2 Portfolio analýza.....	24
2.2.3 VRIO analýza.....	25
2.2.4 Matice IFE.....	26
2.3 SWOT analýza.....	27
3 Tvorba a výběr strategie.....	28
3.1 Tvorba strategie.....	28
3.2 Typy strategií.....	28
3.2.1 Dílčí strategie.....	30
3.3 Matice IE.....	31
3.4 Matice TOWS.....	32

3.5	Výběr optimální strategie	34
3.5.1	Matice QSPM.....	34
3.6	Implementace strategie.....	35
4	Analýza rizik.....	36
4.1	Ošetření rizik	37
5	Představení společnosti.....	39
6	Strategický management společnosti	42
6.1	Poslání	42
6.2	Vize	42
6.3	Strategické cíle	42
7	Analýza prostředí	43
7.1	Analýza vnějšího prostředí.....	43
7.1.1	Makroprostředí.....	43
7.1.2	Mezoprostředí	47
7.1.3	Matice EFE	50
7.2	Analýza vnitřního prostředí.....	51
7.2.1	Analýza firemních faktorů.....	51
7.2.2	Portfolio analýza	53
7.2.3	VRIO analýza.....	58
7.2.4	Matice IFE	59
7.3	SWOT analýza.....	61
8	Tvorba a výběr strategie.....	62
8.1	Matice IE	62
8.2	Matice TOWS.....	63
8.3	Výběr optimální strategie z analýzy IE.....	64
8.3.1	Matice QSPM.....	64

9 Implementace strategického plánu	66
9.1 Strategie pronikání na trh	66
9.1.1 Rizika strategie pronikání na trh	68
9.2 Strategie rozvoje produktů	70
9.2.1 Rizika strategie rozvoje produktů	72
Závěr	75
Seznam použitých zkratk	77
Seznam použitých zdrojů	79
Seznam tabulek.....	82
Seznam obrázků	83
Seznam grafů.....	84
Seznam příloh.....	85
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Strategický management představuje základní kámen úspěchu a udržitelného rozvoje každé organizace. Jeho význam v dnešním rychle se měnícím a vysoce konkurenčním prostředí nelze podceňovat. Důležitým aspektem ve strategickém managementu je využívání analýz prostředí k identifikaci možných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit společnost. Pomáhá podniku také k definici cílů a vize. Společnost může svou vizi a své cíle naplňovat různými způsoby pomocí různých strategií. Pro podnik má strategie zásadní význam z hlediska udržení konkurenční pozice, neboť bez vhodné a správně nastavené strategie se firmy často dlouhodobě neudrží na trhu. Společnosti s dobře zavedeným strategickým řízením jsou schopny nejen efektivněji dosahovat svých strategických cílů v kratším čase, ale také výrazně šetřit finanční prostředky.

Tato diplomová práce si klade za cíl popsat základní teoretické pojmy strategického řízení a na tomto základě vypracovat strategii pro konkrétní podnik. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se věnuje rozboru pojmů spojených se strategickým managementem, jako je poslání, vize, strategické cíle a fáze strategického managementu. Dále se práce věnuje strategické analýze prostředí a výběru strategie. V praktické části jsou následně tyto znalosti aplikovány na konkrétní podnik a na základě provedených analýz je stanovena vhodná strategie pro dosažení určených cílů.

Vybranou společností je Raiffeisen stavební spořitelna a. s. (RSTS), která vznikla jako první stavební spořitelna v České republice. Jde o finanční instituci, která je součástí finanční skupiny Raiffeisen Bank International. Specializuje se především na poskytování produktů a služeb v oblasti stavebního spoření, což zahrnuje spořicí produkty pro budoucí financování bydlení a úvěrové produkty určené k financování bytových potřeb. Pro potřeby práce autor úzce spolupracuje s oblastním ředitelem Raiffeisen stavební spořitelny pro západní Čechy.

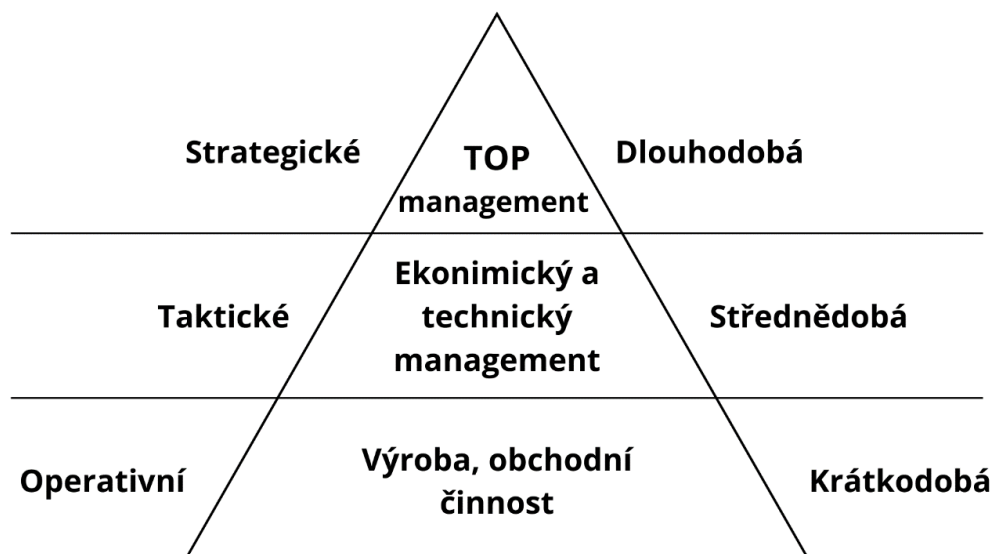
1 Strategický management

Pojem strategické řízení postrádá přesnou a všeobecně uznávanou definici. Nicméně převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, díky kterým podnik může dosahovat konkurenční výhody na strategické úrovni, což vede k zajištění nadprůměrných výnosů. Při porovnání této definice s jinými, které poskytli různí autoři, je zřejmé, že rozsah strategického řízení lze rozšířit i na personál. To je způsobeno skutečností, že všichni jednotlivci zapojení do organizace, ať už jsou to manažeři nebo zaměstnanci, sdílejí stejný cíl, a to dosáhnout úspěchu. Dalším prvkem je úroveň kreativity, kdy strategické řízení kombinuje vědecký přístup a umělecký rozměr. Tyto dvě složky spojuje tak, aby vytvořily a udržely klíčové schopnosti organizace, přičemž využívají jak znalostí, tak intuice v nezbytné míře (Fotr a kol., 2020).

Efektivní správa strategií hraje zásadní roli v prosperujícím provozu podniku. Aby bylo možné dlouhodobě naplňovat firemní misi, je klíčové zavést pragmatický přístup k řízení strategií. Strategický management, založený na pečlivých analýzách dlouhodobých trendů, umožňuje organizaci účinně čelit výzvám a překážkám, které mohou ovlivnit její další vývoj. Tento přístup dále přispívá ke zvyšování kvality rozhodování vedoucích pracovníků, kteří prostřednictvím něj zdokonalují své schopnosti (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické řízení se propojuje skrze celou organizaci v rámci jednotlivých úrovní, až na tu nejnižší, kde se střetává s taktickým řízením. Taktické řízení se soustřeďuje na plány a operace na úrovni funkcí či struktury organizace a dává si za cíl detailně specifikovat jednotlivé cíle. Tyto individuální provozní aktivity jsou následně spravovány prostřednictvím operativního řízení (Fotr a kol., 2020). Jednotlivé úrovně managementu jsou zachyceny na následujícím obrázku (Obr. 1).

Obr. 1: Typy managementu a úrovně řízení



Zdroj: Kuda, F., & Wernerová, E. (2012), vlastní zpracování

Hierarchie mezi taktickým, operativním a strategickým řízením se projevuje v různém rozsahu pravomocí a odpovědností při formulaci a realizaci cílů. Strategická úroveň stanovuje cíle pro taktickou úroveň, která předává své pravomoci operativní úrovni. Rozdíly mezi těmito úrovněmi jsou patrné v časovém horizontu – operativní řízení se zaměřuje na krátkodobé, zatímco strategické na dlouhodobé období. Strategické rozhodování je často spojeno s unikátními situacemi, na rozdíl od rutinnějšího taktického a operativního rozhodování (Hanzelková a kol., 2017).

1.1 Poslání

Poslání firmy je dynamickým prohlášením o směřování a hodnotách, které formují její podnikatelské aktivity. Toto prohlášení není pouze statickým dokumentem, ale mění se v souladu s vývojem organizace a dynamikou trhu. Je klíčovým nástrojem pro budoucí úspěch, poskytuje zaměstnancům smysl pro práci a určuje cíle pro směřování firmy a také informuje stakeholdery. Poslání musí být nejen v souladu s misí a hodnotami společnosti, ale také flexibilní a adaptibilní k proměnlivým podmínkám podnikatelského prostředí (Fotr a kol., 2020).

Definování poslání je klíčovým krokem pro formulaci strategie firmy, ovlivňuje veřejné vnímání společnosti a vystavuje ji veřejné kontrole. Akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci si tvoří názor o firmě na základě veřejného prohlášení o poslání. Pro vedení i zaměstnance poslání představuje normu pro chování a orientaci. Tímto způsobem

poslání jednoznačně vymezuje jedinečnost firmy ve srovnání s ostatními, definuje rozsah činnosti, nabízené produkty a služby a současně stanovuje prioritní oblasti podnikání (Hanzelková a kol., 2017).

1.2 Vize

Svou vizí si firma vytyčuje konkurenční postavení, které plánuje dosáhnout v určeném budoucím časovém období. Místo vytváření mnoha různých aktivit, na které by se organizace zaměřila, je výhodné identifikovat pouze ty aktivity, ve kterých firma exceluje. Zároveň by vize neměla omezovat zaměstnance v jejich osobním růstu a iniciativě (Kluyver & Pearce II, 2015).

Pojem vize se užívá pro konkrétní, přesně časově ohraničený popis podoby, do které se chce společnost transformovat na konci svého plánovacího období. Podnikatelská vize představuje zásadní prioritní dokument a zároveň iniciační bod každého kvalitního strategického plánu. Tento dokument je klíčovým prvkem každé kvalitní strategie a zároveň slouží jako výchozí bod, ať už jde o nově vznikající podnik nebo o strategickou změnu již existující firmy (Fotr a kol., 2020).

1.3 Strategické cíle

Strategické zaměření společnosti by mělo být vytvářeno s ohledem na její misi. Obecné cíle by pak měly směřovat k určitým konkrétním aktivitám nebo strategickým směrům podniku. Tyto cíle by měly odrážet klíčové aktivity a strategické směry, poskytovat jasný směr a být dosažitelné v pevně stanovených časových rámcích. Tím se stávají nezbytnou součástí, která slouží jako výchozí bod pro formulaci strategických a operativních plánů společnosti (Mallya, 2007).

Pro formulaci strategie je stanovení strategických cílů klíčovým krokem. Tato činnost poskytuje základ manažerům pro vytvoření strategie a zajišťuje orientaci a sjednocení všech aktivit firmy na všech úrovních organizace (Fotr a kol., 2020).

Hanzelková a kol., (2017) ve své knize definují strategické cíle, jako požadovaný stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Jak již bylo zmíněno, strategické cíle tvoří jádro strategie a jsou klíčovou složkou jejího obsahu. Je důležité, aby cíle byly formulovány tak, aby odpovídaly kritériím SMART. Fotr a kol., (2020), toto

kritérium rozšířili o etičnost a zaměřenost na zdroje, ve své knize tedy uvádějí, že dobře definovaný cíl musí být SMARTER.

Tato zkratka vyjadřuje sedm požadovaných vlastností strategických cílů, na základě počátečních písmen jednotlivých vlastností, které jsou:

1. **Specifický** (Specific): Cíl musí být jasně definovaný a konkrétní.
2. **Měřitelný** (Measurable): Musí být formulovaný tak, aby se dal měřit úspěch.
3. **Akceptovatelný** (Acceptable): Cíl by měl být akceptovatelný pro zákazníky a všechny zúčastněné strany.
4. **Realistický** (Realistic): Musí být dosažitelný a realistický vzhledem k dostupným zdrojům a podmínkám.
5. **Časově ohraničený** (Timed): Cíl musí mít jasně definovaný časový rámec.
6. **Etický** (Ethical): Měl by být v souladu s etickými normami a hodnotami.
7. **Zajištěný zdroji** (Resourced): Cíl by měl mít podporu v lidských, finančních a materiálních zdrojích.

1.4 Strategie

Pojem strategie v sobě nese spojení s cíli, kterých společnost usiluje dosáhnout. Strategie představují základní představy o tom, jak budou firemní cíle naplněny. Existuje několik různých definic tohoto pojmu. Jedna z nich popisuje strategii jako kombinaci strategických cílů a metod, které mají vést k jejich dosažení. Jiná definice, stejně jako uvádí Hanzelková a kol., (2017), pojednává o strategii jako o plánu pro splnění mise společnosti.

Jiný pohled udává Kluyver & Pearce II., (2015), kteří o strategii rozhodují podle toho, na který trh se bude firma upínat, jaké produkty a služby zde bude prodávat a poskytovat. Na prvním místě je vždy zákazník, pro kterého musíme vytvořit hodnotu, která ve finále vytváří i dlouhodobou hodnotu pro akcionáře společnosti a další zainteresované strany. Ve stručnosti můžeme říci, že společnost rozhoduje o tom, kde bude své produkty nabízet, jak plánuje dosáhnout svých cílů a jakým způsobem hodlá podnikat, aby maximalizovala dlouhodobě svou hodnotu.

Podle Porterova pohledu citovaného ve Fotr a kol., (2020), lze strategii charakterizovat jako komplexní koncept, který formuluje konkurenční schopnost společnosti, stanovuje její cíle a definuje politiku pro dosažení těchto cílů. Strategie není omezena pouze na

vytváření konkurenčních výhod, ale také zahrnuje schopnost kreativního eliminování výhod konkurenčních subjektů. Můžeme tedy říci, že koncept strategie je v podstatě celkovým rámcem, který určuje konkurenční schopnosti firmy, stanovuje cíle organizace a navrhuje potřebnou politiku pro jejich dosažení.

Strategie by měla vykazovat následující vlastnosti:

1. **Unikátnost:** Strategie poskytuje organizaci konkurenční výhodu a odlišnost od konkurence, je unikátní a obtížně napodobitelná.
2. **Jasnost:** Strategie je jasně formulována a komunikována v rámci celé organizace, tak aby byla pro všechny zaměstnance srozumitelná a mohla být konzistentně prováděna.
3. **Zaměření:** Určuje, na kterém trhu, v jakém segmentu a na jaké zákazníky se bude orientovat. Definuje cílový trh a způsob, jakým organizace plánuje uspět na tomto trhu.
4. **Dlouhodobost:** Strategie musí být dlouhodobá a musí se zaměřovat na dlouhotrvající úspěch, místo krátkodobých zisků. Měla by brát v úvahu budoucí trendy a změny v prostředí.
5. **Výběr a odmítnutí:** Obsahuje rozhodnutí o tom, co organizace bude dělat a co naopak ne. Jinými slovy je potřebné, aby organizace vybírala aktivity a segmenty, ve kterých je silná a odmítala ty, které nejsou v souladu s jejími cíli.
6. **Konzistence:** Důležitá je také konzistentnost s vnitřními schopnostmi organizace a s vnějším prostředím, ve kterém působí. Nesmí docházet k rozporům mezi strategií a reálnými možnostmi organizace.
7. **Rozlišení od konkurence:** Strategie určuje, jak organizace plánuje vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky než konkurence. To zahrnuje volbu odlišných činností od těch, které provádějí konkurenti, nebo alespoň jejich dokonalejší provedení.
8. **Flexibilita:** Flexibilita je pro strategii také velmi důležitá, protože umožňuje organizaci reagovat na měnící se podmínky a nové příležitosti.

1.5 Fáze strategického managementu

Většina autorů identifikuje tři klíčové etapy strategického řízení, které zahrnují formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. V rámci posledního vývoje globální ekonomiky a vlivem ekonomického cyklu se objevují nové myšleny, jak zajistit větší pružnost v procesu strategického řízení. V podstatě se jedná o přechod od definování dlouhodobých cílů a priorit k jejich dosahování skrze krátkodobé operace, v reakci na vlivy faktorů podnikatelského prostředí, které nejsou předvídatelné ani ovladatelné firmou. Jedním z potenciálních řešení je rozšíření tradičního modelu na čtyři fáze. V těchto fázích se klade důraz na vytváření různých scénářů k identifikaci potenciálních rizik, formulaci strategických variant pro každý scénář, jejich posouzení a výběr nejlepší varianty. Tento postup umožňuje vytvoření konkrétního strategického plánu, který je poté realizován (Fotr a kol., 2020).

Formulace strategického záměru

Jak ve své knize uvádí Fotr a kol., (2020), v této fázi je zahrnuto zpracování strategických východisek, které definují požadovaný stav podniku na konci plánovacího období a navržené kroky pro jeho dosažení jsou obsahem finálního stavu firmy. První etapa zahrnuje vyhodnocení podnikového poslání, na němž je založena konkrétní vize. Na základě této vize jsou stanoveny strategické cíle, které odpovídají časovému rámci vize a jsou navrženy postupy pro jejich dosažení.

Další kroky zahrnují tvorbu scénářů, které reflektují možný vývoj prostředí. Pomocí analýzy prostředí jsou identifikovány externí příležitosti a hrozby, a jsou stanoveny interní silné a slabé stránky. Predikce budoucího vývoje strategického záměru se dále zdokonaluje prostřednictvím formulace různých strategických variant. Ty jsou následně vyhodnoceny a dojde k vyřazení těch, které nejsou relevantní pro následující tvorbu strategického plánu (Fotr a kol., 2020).

Výstupem z této fáze je konkrétní strategický záměr obsahující jasně formulovanou vizi, pevně stanovené dlouhodobé cíle a prioritní směřování organizace v určeném období. Tato fáze také představuje výchozí bod pro definici kontrolních ukazatelů pro sledování strategického plánu (David & David, 2017).

Tvorba strategického plánu

Fáze tvorby strategického plánu zahrnuje postupové kroky vedoucí k sestavení strategického plánu. Tento proces zahrnuje vytvoření strategické mapy, provedení investiční studie s upravenou vstupní analýzou a formulaci funkčních strategií, které následně vedou k vytvoření finálních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle jsou rozloženy na krátkodobé cíle, které slouží jako základ pro funkční strategie a poskytují vodítko pro operativní řízení. Strategický plán vypracovaný tímto způsobem je připraven k implementaci. Zároveň jsou na této úrovni definovány ukazatele pro sledování strategického plánu (Fotr a kol., 2020).

Implementace strategie

Implementace strategie probíhá prostřednictvím nástrojů operativního řízení. Operativní management zahrnuje řídicí činnosti, jejichž hlavním cílem je zajistit efektivní a plynulý chod výrobních, podpůrných, řídicích a dalších procesů, přičemž jsou respektovány příslušné provozní a legislativní standardy. Náplní operativního managementu je:

- stanovení taktických a operativních plánů,
- zabezpečení vhodných provozních faktorů,
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek,
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Klíčovým prvkem při provádění strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky můžeme najít ve vizi. Pro plnění strategických cílů je nezbytné detailně stanovit operativní cíle strategického plánu pro jednotlivé aktivity, což umožňuje efektivní alokaci dostupných zdrojů. Během implementace jsou vypracovány a realizovány plány postupu, dochází k rozdělení firemních zdrojů, jsou vydávány směrnice a pokyny zaměřené na účinnou komunikaci a motivaci zaměstnanců (Fotr a kol., 2020).

Pro úspěšné dosažení stanovené strategie hraje klíčovou roli angažovanost zaměstnanců v podniku. Je nezbytné, aby byla strategie představena zaměstnancům srozumitelným způsobem a aby byli zaměstnanci motivováni k jejímu plnému naplnění. Tato potřeba vyplývá z faktu, že zaměstnanci představují klíčový prvek pro realizaci strategie. Jejich neangažovanost nebo dokonce sabotáž může vést k nesplnění definované vize a strategických cílů organizace (Souček, 2015).

Hodnocení strategie

Strategie je hodnocena z několika perspektiv, první z nich je racionální pohled, který analyzuje vztah mezi strategií, situací na trhu, dostupnými zdroji a schopnostmi firmy. Dále je strategie hodnocena z hlediska kulturní vhodnosti, zkoumající soulad strategie s firemní kulturou. Taktéž je hodnocena z perspektivy vztahu mezi strategií a výkonností firmy, což představuje nejvíce sledovaný aspekt. Pro monitorování tohoto vztahu lze využít ukazatelů výkonnosti, jako jsou například rentabilita investic, rentabilita aktiv nebo rentabilita vlastního kapitálu (Srpková a kol., 2011).

Současný přístup k hodnocení realizace strategie předpokládá jeho aplikaci v průběhu celého strategického řízení. Strategické metody, které organizace používá, nemohou zůstat neměnné, protože samotné prostředí, kde strategie působí, prochází změnami. Na tuto realitu je třeba reagovat následovně:

- monitorovat vnější a vnitřní faktory, které mají měřitelný dopad na zvolenou strategii,
- provádět analýzu dosažených výsledků a porovnávat je s očekávanými předpoklady strategického plánu,
- doporučovat nezbytné nápravy v již přijatém strategickém přístupu.

Dále Fotr a kol., (2020) zmiňují, že se tyto postupy pro hodnocení strategie zaměřují na dva základní směry. Konkrétně na korekci již probíhajících procesů a také na posouzení dosažení strategie a strategických cílů jako celku, po dokončení realizace procesů.

2 Strategická analýza prostředí

Podnik je v průběhu svých operací a rozhodování ovlivněn svým prostředím (Obr. 2). Existují síly, které na podnik působí, přičemž některé z nich může podnik do určité míry ovlivnit, zatímco jiné ne. Tyto síly se nacházejí jak uvnitř, tak vně podniku. Každý z těchto vlivů má na podnik odlišný dopad, a proto se musí podnik naučit, jak s těmito vlivy pracovat a jak včasné volit správná marketingová rozhodnutí.

Dvořáček a Slunčík, (2012) klasifikují tyto vlivy na základě jejich působení na podnik na vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí lze chápat jako síly, které působí uvnitř podniku, zatímco vnější prostředí jako síly, které působí mimo podnik. Vnější prostředí je dále rozděleno na mikrookolí a makrookolí.

Obr. 2: Prostředí organizace



Zdroj: Mallya (2007), vlastní zpracování

2.1 Analýza vnějšího prostředí

V procesu vnější analýzy, který probíhá pod vedením strategických manažerů, dochází k pozornému sledování a zhodnocení faktorů, které ovlivňují okolní prostředí firmy. Cílem této analýzy je odhalit příležitosti pro rozvoj a identifikovat potenciální hrozby, které mohou mít vliv na fungování podniku. Při tomto analytickém přístupu je důležité klást důraz na identifikaci trendů ve vývoji, vyplývajících ze společenského, ekonomického nebo tržního kontextu firmy, tak aby společnost mohla formovat její

budoucí směřování. Výsledkem vnějších analýz jsou identifikované příležitosti a hrozby (Hanzelková a kol., 2017).

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na identifikaci nových příležitostí a rozpoznání potenciálních příležitostí. Ty mohou vzniknout z kulturních, politických nebo ekonomických faktorů. Pokud jsou efektivně využity, mohou posílit strategickou konkurenceschopnost společnosti. Na druhou stranu, hrozby jsou vnímány jako situace, které mohou bránit společnosti v dosažení strategické konkurenceschopnosti, a to buď omezením možností nebo vytvářením potenciálních překážek. Důkladná analýza těchto faktorů je nezbytná pro formulaci strategií, které vedou k udržení nebo posílení pozice společnosti na trhu (Hitt a kol., 2017).

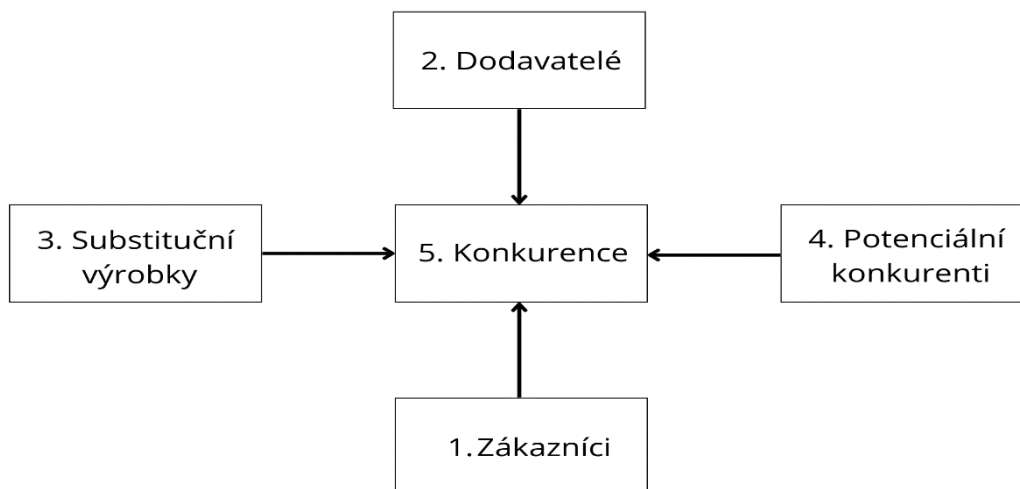
2.1.1 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se věnuje zkoumání okolí, v němž podnik působí nebo do něhož plánuje rozšířit svou činnost. Tato oborová analýza se zaměřuje na základní charakteristiky, které ovlivňují podniky v daném odvětví. Důležité je také zhodnocení pozice, kterou podnik zaujímá v daném podnikatelském prostředí. Výsledkem analýzy podniku jsou odpovědi na otázky týkající se současné pozice podniku, procesů, díky kterým se do této pozice dostal a odhadu jeho budoucího postavení (Fotr a kol., 2020).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza odvětví je klíčovým nástrojem pro formulaci obchodní strategie. Tato analýza pomáhá organizaci zmapovat její konkurenční pozici v daném odvětví, která ovlivňuje její vyjednávací schopnosti. Také podporuje identifikovat příležitosti, jejichž realizace by mohla podpořit rozvoj firmy v daném prostředí. Základem Porterovy analýzy je předpoklad, že konkurenceschopnost firmy v určité oblasti je určena pěti klíčovými silami. Těmi jsou potencionální konkurenti, stávající konkurenti, substituční výrobky, dodavatelé a zákazníci, viz (Obr. 3).

Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Fotr a kol. (2020), vlastní zpracování

1. **Zákazníci:** Síla vyjednávání zákazníků je charakteristika, která popisuje hodnocení zákazníků týkající se obchodních podmínek, přístupu k jednání, spravedlnosti vztahů a flexibility dodavatele. Zákazníci, jako klíčová skupina mají zájem ovlivňovat nebo definovat podmínky spolupráce s firmou. Faktory, které mohou zvyšovat konkurenční tlak, zahrnují například vyšší citlivost zákazníka na cenu nebo alternativní možnosti dodávek. Dalšími faktory může být nízký počet zákazníků trhu, případně nemožnost diferenciací produktu (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).
2. **Dodavatelé:** Vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňuje několik faktorů, jako jsou počet dodavatelů, dostupnost alternativních surovin a náklady na přechod k jiným zdrojům. Běžnou praxí je, že výrobci a dodavatelé spolupracují na dosažení vzájemných výhod, včetně rozumné cenové politiky, zlepšené kvality, inovací ve službách a dodávek just-in-time. Tato forma spolupráce přispívá ke vzájemné udržitelné konkurenceschopnosti a dosahování dlouhodobého zisku. Pro organizaci je klíčové pečlivě posoudit všechny tyto faktory s cílem efektivně spravovat vyjednávací vztahy se svými dodavateli (David, 2013).
3. **Substituční výrobky:** Hrozba substitučních výrobků se projevuje skrze existenci výrobků, které sdílejí podobné charakteristiky s produkty v daném odvětví a splňují potřeby zákazníků. Konkurenční síla substitutů je ovlivněna tím, jak snadno si mohou kupující vybrat a přejít na daný substituční výrobek. Konkurence se zvýší, pokud se substituční výrobek zlepší ve vztahu cena/kvalita, stane se snadno dostupným, usnadní zákazníkům přechod mezi produkty a sníží náklady, které

zákazníci musejí investovat do nákupu substitutu. Proti této hrozbě mohou firmy bojovat tím, že si udrží stabilní ceny a současně budou neustále inovovat a zdokonalovat své produkty a služby (Fotr a kol., 2020).

4. **Potenciální konkurenti:** Dalším z aspektů, které musí firma analyzovat je hrozba vstupu nových konkurentů do jejího odvětví. Noví konkurenti přinášejí další kapacity do trhu a plánují získat svou konkurenční pozici s podporou dostupných zdrojů a jejich schopnostmi. Hrozba spojená s novými konkurenty je ovlivněna existujícími překážkami, které brání novým hráčům vstoupit do daného odvětví. Tyto překážky zahrnují faktory jako je diferenciacce produktů, získání přístupu k distribučním kanálům, finanční náročnost, možné reakce stávajících firem, preference zákazníků k určitým značkám a jejich loajalita (Mallya, 2007).
5. **Konkurence:** Tento faktor obvykle patří mezi nejvýraznější. Když jedna firma změní svou strategii, ostatní firmy v téže oblasti často reagují změnou své vlastní strategie. Tyto reakce mohou zahrnovat snížení cen, zlepšení kvality, rozšíření funkcí, poskytování nových služeb, prodloužení záruk nebo zintenzivnění reklamních kampaní (David & David, 2017).

2.1.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku představuje vnější faktory a podmínky, na které podnik reaguje, ale nemůže je ovlivnit (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Při zkoumání strategických faktorů v mezinárodním i národním prostředí se zaměřujeme na analýzu makroprostředí. Pro firmy s mezinárodní působností je klíčovým aspektem strategického plánování porozumění vývoji prostředí v jednotlivých regionech, kde podnikají. K tomu slouží metoda PESTLE, zahrnující pohled na politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální faktory. Tato analýza poskytuje komplexní pohled na různorodé vlivy, které mohou ovlivnit obchodní prostředí, a umožňuje lepší přizpůsobení strategií podniku aktuálním podmínkám (Fotr a kol., 2020).

PESTLE analýza

Tato technika slouží k hodnocení budoucího vývoje vnějšího prostředí organizace, kde identifikuje trendy, jež mohou představovat jak rizika, tak příležitosti pro firmu. Každé písmeno v této zkratce představuje oblast obecného prostředí, kterou je vhodné

sledovat. Tyto faktory, nacházející se mimo samotnou organizaci, hrají roli ve formování strategie, přestože nepatří do přímého vlivu společnosti (Bolland, 2017).

1. **Politické faktory:** Tyto aspekty určují situaci organizace v podnikatelském prostředí a míru její investiční účasti. Jsou schopny výrazně ovlivňovat strategická rozhodnutí společnosti a měnit celkovou podnikatelskou pozici nebo i prostředí v daném regionu (Fotr a kol., 2020).
2. **Ekonomické faktory:** V současném globalizovaném prostředí jsou národy vzájemně propojeny v rámci celosvětové ekonomiky. To klade na podniky požadavek nejen sledovat ekonomický vývoj ve své domovské zemi, ale také ve světových ekonomikách mimo jejich okruh působnosti (Hitt a kol., 2017).
3. **Sociální faktory:** Segment sociálních faktorů zkoumá postoje a kulturní hodnoty v rámci společnosti. Tyto hodnoty a postoje jsou základními stavebními kameny sociální struktury a často souvisejí s demografickými trendy. Pro společnosti usilující o úspěch je klíčové sledovat proměny v sociálním prostředí a kulturních trendech (Hitt a kol., 2017).
4. **Technologické faktory:** Dalšími faktory jsou technologické faktory. Místo popisu technologie, kterou firma vlastní, se soustřeďuje na pozornost vůči technologickým standardům, které ovlivňují úspěšné naplnění strategického záměru. Předvídat vývoj technologických trendů může být klíčové pro úspěch firmy (Fotr a kol., 2020).
5. **Legislativní faktory:** Fotr a kol., (2020) ve své knize zdůrazňují, že vývoj právních předpisů, jak na národní, tak nadnárodní úrovni, zejména v kontextu Evropské unie, představuje jeden z klíčových determinujících faktorů, které ovlivňují podnikatelské prostředí, a následně formování strategií firem.
6. **Enviromentální faktory:** Ekologické a klimatické aspekty získávají významnou pozornost ve strategické analýze, neboť mohou představovat jak hrozby, tak i příležitosti pro firmu. Tyto faktory ovlivňují například technologii výroby a umístění výrobních zařízení, a mohou dokonce vést k omezením výroby určitých produktů. Důležitým ohledem je, že priorita ekologických hledisek se může v různých regionech či zemích měnit, a proto je klíčové, aby společnost pečlivě analyzovala tato environmentální kritéria a předešla potenciálním konfliktům (Hanzelková a kol. 2017).

2.1.3 Matice EFE

Matice EFE, známá také jako External Forces Evaluation, slouží k posuzování faktorů v externí analýze. Hlavním cílem je rozpoznat klíčové prvky vnějšího kontextu, které významně ovlivňují strategické směry podniku a lze je začlenit do časového rámce strategického plánu. Tato analýza se zabývá vnějším postavením organizace a cílí na strategické směřování. Poskytuje manažerům strategie příležitost získat a zhodnotit informace týkající se okolního prostředí, ekonomiky, sociálních trendů, kulturních faktorů, demografie, politiky, regulací a konkurenční situace (Fotr a kol., 2020).

Sestavení této matice zahrnuje realizaci šesti kroků:

- Začátečním krokem je vytvoření tabulky klíčových příležitostí a hrozeb, které by mohly ovlivnit strategické záměry společnosti. V této tabulce jsou systematicky identifikovány a uspořádány příležitosti a hrozby spojené s daným strategickým cílem.
- Dalším krokem je výběr odpovídajícího počtu srovnatelných příležitostí a hrozeb, pro symetričnost matice.
- Následně je přidělena váha každému rizikovému faktoru, což reflektuje jejich význam, a to v rozmezí od 0,00 do 1,00, přičemž součet vah dosahuje hodnoty 1,00.
- Poté probíhá hodnocení individuálních rizikových faktorů v kontextu jejich vlivu na strategické směřování, využívající následující stupnici: 1 = nejmenší vliv, 2 = podprůměrný vliv, 3 = nadprůměrný vliv a 4 = nejvyšší vliv.
- Následně jsou pro každý faktor vypočítány vážené hodnoty, které vznikly násobením jeho váhy se stupněm vlivu, což poskytuje konečné vážené hodnocení.
- V závěrečném kroku je spočítáno celkové vážené hodnocení, což zahrnuje součet všech vážených hodnocení, pro každý jednotlivý faktor (Fotr a kol., 2020).

Nejvyšší dosažitelné hodnocení organizace je 4, zatímco nejnižší hodnota činí 1. Průměrné hodnocení je na hodnotě 2,5. Když celkové vážené hodnocení dosáhne 4, ukazuje to na vynikající schopnost organizace účinně reagovat na přítomné příležitosti a hrozby v okolí. Jinými slovy, strategie společnosti efektivně využívá dostupné příležitosti a minimalizuje potenciální nepříznivé dopady vnějších hrozeb. V opačném případě, když hodnota dosáhne 1, signalizuje to, že strategie firmy nedisponuje

dostatečnou efektivitou při využívání příležitostí nebo adekvátní reakcí na vnější hrozby (David & David, 2017).

Příklad matice EFE je uveden v Příloze A.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza představuje objektivní zhodnocení současné situace společnosti. Při formulaci strategie hraje klíčovou roli, neboť podrobně zkoumá faktory vnitřního prostředí organizace, které ovlivňují proces rozhodování o strategických cílech v rámci konkrétních aspektů plánované strategie (Hanzelková a kol. 2017).

Cílem interní analýzy je identifikovat silné a slabé stránky organizace v různých funkčních oblastech. Tento rozbor neslouží pouze k posouzení aktuální situace společnosti, nýbrž k vyhodnocení její kapacity realizovat stanovený plán. Hodnotitel musí v této fázi pochopit firemní zásoby a interní dovednosti, které firma vlastní. Firma disponuje materiálními i nemateriálními prostředky. Materiální zdroje jsou ty, které jsou viditelné a mohou být numericky vyčísleny, což usnadňuje jejich analýzu. Na druhou stranu jsou nemateriální zdroje kvůli své povaze obtížněji identifikovatelné (Fotr a kol., 2020).

Pro vyhodnocení vnitřního prostředí je k dispozici řada různých metod a specifických analýz, jako je analýza firemních faktorů, BCG matice, VRIO analýza, matice IFE a další.

2.2.1 Analýza firemních faktorů

Úkolem této analýzy je identifikovat nedostatky a přednosti společnosti a nalézt konkurenční výhodu. Toho je dosaženo prostřednictvím identifikace rozsahu dostupných zdrojů, jako jsou technologie či stroje, a odhalením charakteristických výhod, jako je kvalita pracovníků, jejich dovednosti a znalosti.

Interní prostředí společnosti zahrnuje zdroje firmy a schopnost efektivního využívání těchto zdrojů. Tento termín odkazuje na faktory, které mohou být přímo ovlivňovány firmou a jsou pod kontrolou manažerů (Jakubíková, 2013).

Detaily jednotlivých faktorů budou dále rozpracovány v následujících částech práce.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto klíčové faktory jsou pro společnost nezbytné, neboť vytvářejí podmínky pro začleňování vědeckotechnického pokroku do strategie. Každá firma by měla disponovat zdroji, které jí umožní inovovat výrobky nebo služby, optimalizovat výrobní postupy a absorbovat výsledky vědeckotechnického vývoje. Tento postup může poskytovat potenciál pro vytváření konkurenčních výhod prostřednictvím nových produktů pro trh nebo zdokonalováním stávajících výrobků, jež oslovují tržní poptávku. Kromě toho může inovativní vývoj přispět k optimalizaci výrobních procesů s cílem snížit náklady, zvýšit kvalitu, efektivitu a vylepšit pracovní prostředí v různých oblastech (Hanzelková a kol., 2017).

Marketingové a distribuční faktory

V případě působení firmy v konkurenčním prostředí nabývá marketingová činnost zásadního významu. Naopak, společnosti, které se specializují na malý počet zákazníků se stabilní poptávkou, nemusí investovat do rozsáhlých marketingových kampaní. Do osmdesátých let minulého století byl hlavním modelem masový marketing, založený na hromadném prodeji a zákaznické loajalitě. Ekonomické změny, mezinárodní konkurence, technologické inovace a legislativní úpravy však přiměly firmy k revizi svých marketingových strategií. Internet se stal důležitým nástrojem pro marketing, umožňující efektivní komunikaci se zákazníky. Analytický přístup k marketingu zahrnuje analýzu tržního prostředí, cenovou politiku, péči o zákazníky, kvalitu produktů a služeb, účinnost reklamy, podíl na trhu, ochranu duševního vlastnictví a zpětnou vazbu zákazníků (Hanzelková a kol., 2017).

Faktory výroby a řízení výroby

Produkcí je možné popsat jako proces přeměny vstupů na výstupy. Tento průběh obnáší efektivní správu skladů, kontrolu výrobních zdrojů, použití technologií a plánování operací. Během průběhu výroby je klíčové dbát na kvalitu, časový management, optimalizaci spotřeby surovin a snižování nákladů. Úspěch firmy záleží na schopnosti identifikovat přednosti a nedostatky jednotlivých prvků výrobního procesu (Šulák, Vacík, 2005).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při zkoumání produkčního procesu by firma měla klást důraz zejména na faktory spolehlivosti, efektivity a dostatečnosti. To vyžaduje monitorování využití výrobních zařízení, materiálů a výrobků, úspory energie, správu skladů a celkovou kvalitu. Pro zajištění uspokojení poptávky na trhu je klíčová spolehlivost a stabilní provoz výrobních systémů, dostatečná kapacita a flexibilita ve výrobě, která odpovídá potřebám zákazníků (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Faktory finanční a rozpočtové

Hodnocení ekonomických a finančních faktorů má za cíl získat přehled o finanční stabilitě a současné situaci společnosti. Dále je zde kladen důraz na posouzení, zda navrhované strategické plány mají adekvátní finanční základ a jestli jsou k dispozici potřebné finanční prostředky pro jejich realizaci. Pro tuto analýzu se běžně využívají ukazatele likvidity, výkonnosti, aktivity a ziskovosti (Hanzelková a kol., 2017).

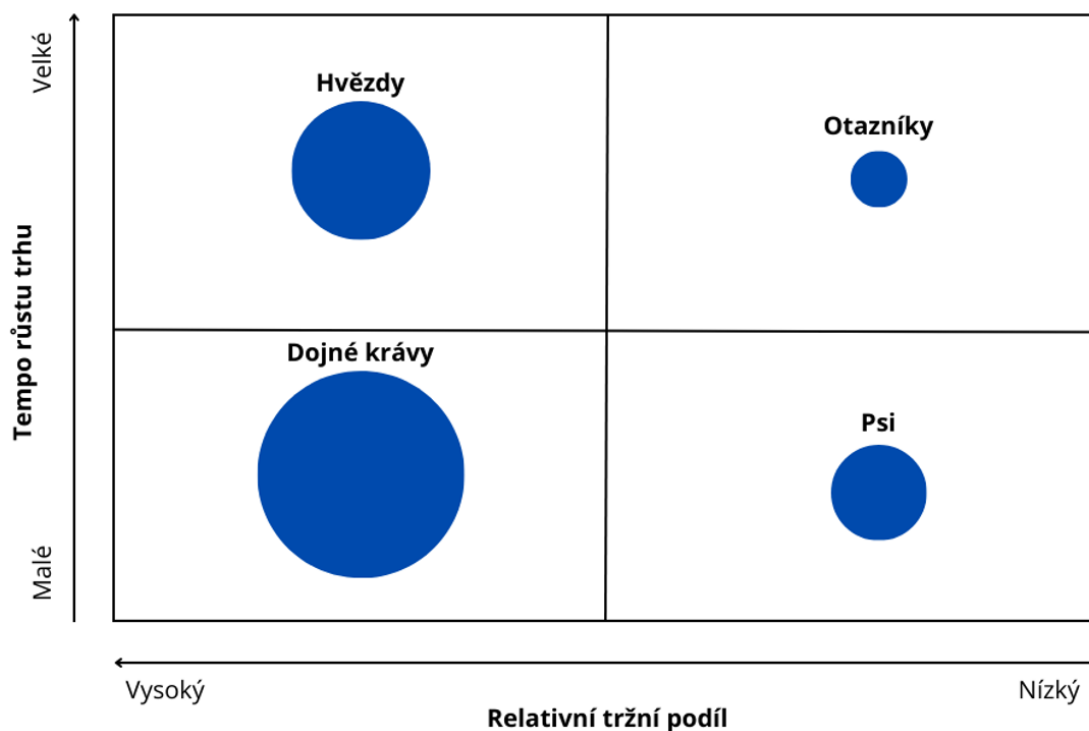
Společnosti využívají metodu finanční analýzy ke zkoumání své ekonomické situace a celkového finančního zdraví. Zdrojem dat pro tuto analýzu jsou rozvahy, výkazy zisku a ztráty a také výkazy cash flow (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Finanční analýza, která je na základě těchto dat zpracována je dále doplňována o finanční i nefinanční data, která je potřeba zahrnovat do výsledků až do doby, kdy je provedeno definitivní zhodnocení ekonomického stavu společnosti (Sedláček, 2011).

2.2.2 Portfolio analýza

Pro interpretaci této metody je využívána BCG matice (Obr. 4), známá také jako Bostonská matice. Tato matice, založená na kritériích růstu trhu a relativního podílu na trhu, slouží ke kategorizaci podnikových jednotek. Hlavním cílem je identifikovat jednotky s vysokým potenciálem a ty, které vyžadují výrazné zdroje společnosti. Tímto způsobem tato metoda poskytuje systematický přehled o portfoliu produktů společnosti. Pomáhá firmě při identifikaci oblastí, které mohou nabídnout velký potenciál pro rozvoj a ty, které by mohly vyžadovat více zdrojů, než poskytují. BCG matice tak slouží, jako nástroj pro strategické rozhodování ohledně rozvoje produktů a k vytváření nových konkurenčních výhod (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

Obr. 4: BCG matice



Zdroj: Jakubíková (2013), vlastní zpracování

Otazníky představují nové výrobky, které mohou být úspěšné nebo neúspěšné a vyžadují finanční podporu pro další rozvoj. Potřebují investice, aby se mohly rozvíjet a růst, a v této fázi často vyžadují financování z dojných krav. Hvězdy jsou produkty, které dosáhly vrcholu svého životního cyklu, jsou velmi konkurenceschopné a mají vynikající postavení na trhu. Postupem času však přecházejí do fáze dojných krav. Tato kategorie produktů generuje větší příjmy, než je potřeba pro vlastní rozvoj, a tyto zisky se často využívají pro podporu nových otazníků. Postupně se z dojných krav stávají bídní psi. Tato skupina produktů má nejmenší podíl na trhu a jejich růst je pomalý, což je činí méně atraktivními, tyto produkty obvykle slouží pouze jako doplněk výrobního portfolia (David & David, 2017).

2.2.3 VRIO analýza

Během interní analýzy je hodnoceno využívání zdrojů společnosti, které se dělí na hmotné a nehmotné. Hmotné zdroje zahrnují měřitelná aktiva, zatímco nehmotné zdroje jsou obtížněji kvantifikovatelné a náročnější na analýzu, což ztěžuje napodobení konkurence. Pro hodnocení těchto zdrojů a jejich schopnosti úspěšně plnit firemní strategii v rámci vnějších vlivů se využívá analytická metoda VRIO (Fotr a kol., 2020).

Zkratka VRIO vzniká spojením počátečních písmen následujících výrazů:

- Valuable (hodnotné) – závisí na nákladovosti a dostupnosti výrobku na trhu;
- Rare (vzácné) – jak vzácný náš výrobek je;
- Inimitable (nepostradatelné) – jak je výrobek či služba napodobitelný;
- Organized (organizované) – jsou zdroje využívány pro výrobu výrobku nebo poskytování služby správně využívány?

2.2.4 Matice IFE

Matice IFE (Internal Forces Evaluation) slouží k důkladnému zhodnocení faktorů při interní analýze organizace. Tato analytická metoda se soustředí na posouzení, jak vnitřní faktory ovlivňují fungování a výkonnost společnosti (Fotr a kol., 2020).

Při provedení interní analýzy strategického řízení je klíčovým prvkem vytvoření matice interního hodnocení faktorů. Tento nástroj pro strategické plánování slouží k celkovému shrnutí a posouzení klíčových silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech podnikání. Zároveň poskytuje základ pro identifikaci a zhodnocení vzájemných vztahů mezi těmito oblastmi (David & David, 2017).

Způsob vyhodnocení v této matici následuje podobné postupy, jež byly popsány v předchozí matici EFE. Odlišným prvkem je hodnocení jednotlivých faktorů v závislosti jejich vlivu na výchozí strategický záměr, přičemž se využívá následující stupnice: 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka a 4 = významná silná stránka.

Získané vážené skóre kategorizuje interní postavení podniku vzhledem k strategickému záměru. Vysoké skóre 4 naznačuje silnou interní pozici, která s velkou pravděpodobností umožní splnění strategického záměru. Naopak nízké ohodnocení 1 signalizuje slabou interní pozici v rámci dosahování strategických cílů, zatímco skóre 2,5 označuje průměrnou interní sílu podniku. Silnou pozicí se rozumí robustní schopnost opření strategického záměru o interní prostředí podniku, zatímco slabá pozice naznačuje nedostatečnou připravenost firmy na plné uskutečnění strategického záměru (David & David, 2017).

Příklad matice IFE je uveden v Příloze B.

2.3 SWOT analýza

Na závěr analýzy interního i externího prostředí společnosti se provádí identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tento proces obnáší odhad, hodnocení a rozpoznání klíčových konkurenčních výhod a faktorů úspěchu. Pro tuto fázi je efektivní využít SWOT analýzu (Obr. 5), což je osvědčený a dobře pochopitelný nástroj v oblasti strategického řízení. SWOT analýza slouží k propojení vnitřních a vnějších aspektů organizace, přičemž jednotlivá písmena označují Strengths (S) – silné stránky, Weaknesses (W) – slabé stránky, Opportunities (O) – příležitosti a Threats (T) – hrozby (Hanzelková a kol., 2017).

Interní podmínky firmy jsou reflektovány ve svých silných a slabých stránkách, zatímco vnější podmínky jsou spojeny s příležitostmi a hrozbami. Tento koncept je obecný a použitelný i v rámci jiných analytických přístupů. Jeho aplikace je konkrétní pro danou analýzu a zaměřuje se na prostředí strategického plánu podniku. Pokud je situace společnosti takto vyhodnocena, můžeme začít uvažovat o tvorbě vhodné strategie, která musí být uskutečnitelná (Fotr a kol., 2020).

Obr. 5: SWOT analýza

Vnitřní okolí	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Vnější okolí

Zdroj: Vacík & Šulák (2001), vlastní zpracování

Závěry z této analýzy by měly být relevantní, což znamená, že by měla být provedena s ohledem na konkrétní cíle organizace. Analýza by se měla soustředit na klíčové skutečnosti a jevy. Při zahrnutí do strategického posouzení by měly být rozpoznány pouze strategické prvky a je též klíčové provádět analýzu s určitým stupněm objektivnosti (Hanzelková a kol., 2017).

3 Tvorba a výběr strategie

V procesu formulace strategie se zaměřujeme na vymezení strategických směrů, které charakterizují optimální stav firmy na konci plánovacího období a navrhují postupy pro jeho dosažení. Prvotním krokem je stanovení poslání, vize a strategických cílů organizace. Následně analyzujeme různé scénáře, které odrazují potenciální vývoj prostředí. Pro identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr se využívají důkladné analýzy okolí, které jsou klíčovým prvkem v celém procesu strategického plánování firmy (Fotr a kol., 2020).

3.1 Tvorba strategie

Strategie jsou vytvářeny v několika možných verzích, poté následuje výběr strategie na úrovni celého podniku, tedy na úrovni jednotlivých strategických podnikových jednotek a na různých funkčních úrovních, jako je výzkum a vývoj, výroba, finance, marketing, lidské zdroje atd. Cílem strategie je připravit firmu na různé situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proces tvorby strategie je rozdělen do čtyř částí, které již byly popsány výše.

3.2 Typy strategií

V okamžiku hledání strategického směru se utvářejí různé strategické alternativy, jež reagují na otázku, kam bychom se chtěli ubírat, jakým směrem chce podnik směřovat. Tato otázka je zaměřena na generování a zkoumání různých strategických možností, jež vychází z dostupných informací. Můžeme zvážit různá opatření, například soustředit se na rozvoj v odlišných segmentech trhu, rozšířit svou oblast působnosti, pracovat nezávisle nebo navázat spolupráci s jinými subjekty. Alternativou může být také soustředění se na poskytování řešení s přidanou hodnotou nebo na poskytování nízkonákladových řešení pro zákazníky. Prohlášení o strategickém záměru je výsledkem, který udává preferovaný směr spolu s obchodním konceptem, kterým se bude podnik ubírat (Cornelis de Kluyver & Pearce, 2018).

Hanzelkové a kol., (2017) ve své knize zmiňují čtyři hlavní strategické alternativy, kterými jsou strategie expanze, kombinace, omezení a strategie stability.

Strategie expanze

Pro tuto strategii jsou charakteristické podniky, které se nacházejí před svým stadiem zralosti, popřípadě na začátku životního cyklu. Strategie se zaměřuje na změny v podnikání, přinášející nové výrobky a trhy, jde o rozšiřování působnosti (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie kombinace

Strategie kombinace je často aplikována většími podniky v období, kdy dochází ke změnám životního cyklu trhů nebo výrobků. Značně je také využívána u podniků, které mají více obchodních jednotek, u kterých je potřeba využívat různé typy strategií, a tak dochází ke kombinaci (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie omezení

V situacích, kdy se produkty firmy nacházejí v pozdějších fázích životního cyklu s tendencí poklesu, se často aplikuje strategie omezení. Tento přístup umožňuje podniku eliminovat určité výrobky, opustit dosavadní trhy nebo dokonce zavřít některé své provozy. Dále může tato strategie zahrnovat snižování počtu zaměstnanců, omezení investic do výzkumu a vývoje, marketingových aktivit a dalších oblastí. I přesto, že tato strategie může působit jako negativní krok, je důležité zdůraznit, že umožňuje efektivní optimalizaci podnikových činností. Tím, že se podnik zbavuje neefektivních oblastí, uvolňuje zdroje, které mohou být směřovány k posílení jiných částí podniku (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie stability

Během období zralosti v životním cyklu podniku či produktu je běžné využívání strategie stability. Tento přístup zahrnuje aktivní rozdělení trhů, diverzifikaci produktů a efektivní využívání zdrojů k udržení současné pozice firmy na trhu a snížení rizika neúspěchu (Hanzelková a kol., 2017).

Keřkovský a Vykypěl, (2006) navíc uvádějí strategii diverzifikace, kde se společnost snaží hledat rozšíření svého sortimentu příbuzného případně nepříbuzného charakteru.

3.2.1 Dílčí strategie

Strategie, jako taková je velmi rozsáhlá, a proto vzniká vzájemnou koordinací individuálních strategií, které přispívají k naplnění předem definovaných cílů. Individuální strategie jsou vzájemně propojeny a harmonicky se doplňují tak, aby vedly k úspěšnému naplnění definovaných záměrů. K dosažení stanovených cílů a úspěšnému strategickému řízení přispívají tyto individuální strategie, mezi kterými je nezbytná koordinace, spolupráce, a především efektivní komunikace.

Marketingová strategie

Proces optimalizace využívání silných stránek organizace a identifikovaných příležitostí ve vztahu k zákazníkům představuje strategický marketing. Cílem je poskytovat produkty, které splňují potřeby zákazníků, a tím ovlivňovat celkový směr a budoucnost firmy. Důraz je kladen na znalost mikro a makroprostředí trhů, na nichž organizace působí.

Organizace, která se zabývá segmentací trhu, systematicky rozpoznává rozdíly mezi potřebami, preferencemi a nákupním chováním jednotlivých kupujících. Cílem je identifikovat široké segmenty tvořící trh a upravit nabídku tak, aby co nejlépe odpovídala konkrétním potřebám a preferencím jednoho nebo více těchto segmentů. Tímto způsobem organizace získává vhled do specifických charakteristik jednotlivých skupin zákazníků a přizpůsobuje své strategie, aby efektivněji oslovila a obsloužila různorodé tržní segmenty (Kotler, 2007).

Personální strategie

Strategie lidských zdrojů spojuje a propojuje různé prvky strategie personálního řízení s účelem vzájemné podpory. Jejím cílem je usměrňovat strategická rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů tak, aby bylo zajištěno získání kvalifikovaných, loajálních a motivovaných zaměstnanců, což je klíčové pro dosažení udržitelné konkurenční výhody. Personální strategie se angažuje ve formulaci konkrétních strategií lidských zdrojů, které definují způsoby, jak organizace plánuje dosáhnout cílů stanovených v celkové politice lidských zdrojů a v konkrétních oblastech personálních procesů a postupů. Tímto způsobem určuje konkrétní kroky a prostředky, jež povedou k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007).

Dle Součka, (2015) je klíčovým prvkem personální strategie udržení nejlepších zaměstnanců. Podporuje jejich aktivní účast při řešení problémů, zdůrazňuje potřebu neustálého rozvoje jejich dovedností a může zahrnovat i radikální přeškolení. Dále klade důraz na vytváření pocitu spoluodpovědnosti zaměstnanců za další rozvoj firmy.

Komunikační strategie

V moderním řízení podniku je komunikační strategie klíčovým prvkem, v oblasti řízení vztahů se uplatňuje ve dvou hlavních sférách, interní a externí oblasti. V interní oblasti se zaměřuje na komunikaci se zaměstnanci, naopak v oblasti externí jde o komunikaci a působení na veřejnost (Kotler, 2007).

Mezi hlavní přínosy řízení interních vztahů patří redukce stresu a posílení motivace zaměstnanců skrze aktivní naslouchání a porozuměním jejich nápadům a připomínkám. Externí řízení vztahů se orientuje na komunikaci s širokou veřejností, tedy zákazníky, dodavateli, úřady a další širokou škálou lidí a institucí.

Komunikační strategie je vnímána jako efektivní prostředek pro vytváření souladu mezi organizací a zúčastněnými stranami. Aktivně přispívá k pozitivnímu formování veřejného názoru, podporuje zlepšení reputace a komunikace s okolím. Upevnění pozitivních vztahů s veřejností tedy představuje klíčový prvek pro úspěšné fungování a obchodní prosperitu organizace (Svoboda, 2009).

3.3 Matice IE

Matice IE (Obr. 6) vzniká sloučením detailních matic IFE a EFE. Jejím úkolem je stanovit strategie, které zohledňují závěry analýzy celkového podnikového prostředí nebo specifických divizí (Fotr a kol., 2020).

Matice IE strukturuje jednotlivé oddělení společnosti do devíti polí, operujících s dvěma dimenzemi. První dimenze je zastoupena celkovým váženým skóre IFE, zatímco druhá dimenze pracuje s celkovým váženým skóre EFE. Na ose x je zobrazen rozsah skóre pro interní hodnocení, s hodnotami pohybujícími se v rozmezí 1,0-1,99 (označující slabou vnitřní pozici), 2,0-2,9 (označující průměrnou vnitřní pozici) a 3,0-4,0 (označující silnou vnitřní pozici). Stejně tak jako na ose x, i na ose y se rozsah skóre dělí do rozmezí 1,0-1,99 (označující nízkou externí pozici), 2,0-2,9 (označující střední externí pozici) a 3,0-4,0 (označující vysokou externí pozici), (David, 2013).

Obr. 6: Matice IE

Matice IE		Interní hodnocení		
		Silné 4,0 - 3,0	Střední 2,9 - 2,0	Slabé 1,9 - 1,0
Externí hodnocení	Vysoké 3,0 - 4,0	I.	II.	III.
	Středí 2,0 - 2,9	IV.	V.	VI.
	Nízké 1,0 - 1,9	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: David & David (2017), vlastní zpracování

Podle pozice firmy na obrázku je možné ji zařadit do jednoho ze tří sektorů, které souvisí s konkrétní skupinou strategií, jež jsou vhodné (Fotr a kol., 2020).

- 1) Sektor I, II, a IV „Stavěj a zajišťuj růst“ – pro společnost je charakteristická silná pozice, což jí umožňuje efektivně využívat příležitosti k dalšímu rozvoji. Vhodnou strategií může být pronikání na nové trhy nebo inovace produktů.
- 2) Sektor III, V, a VII „Udržuj a potvrzuj“ – tento typ firmy disponuje potenciálem k naplnění stanovené vize. V této situaci jsou vhodné strategie, jako je pronikání na trh, inovace produktů a omezení.
- 3) Sektor VI, VIII a IX „Sklízej a zbavuj se“ – v této situaci společnost nemá dostatečně silné postavení, aby mohla dosahovat svých strategických cílů. V takovém případě je společnost nucena přejít do obranné strategie, opustit trh nebo provést likvidaci.

3.4 Matice TOWS

Matice TOWS je maticí, která vychází z již zmiňované SWOT analýzy a slouží k hlubšímu pochopení vztahů mezi jednotlivými aspekty této analýzy. TOWS systematicky vytváří konkrétní scénáře spojováním silných a slabých stránek

s identifikovanými příležitostmi a hrozbami. Využívá čtyř možných strategií k formulaci postupů a opatření.

- 1) **Strategie SO** (maxi-maxi) vyjadřuje efektivní využití pozitivních aspektů firmy s cílem dosáhnout maximálního prospěchu z identifikovaných příležitostí.
- 2) **Strategie ST** (maxi-mini) se snaží o to, aby při konfrontaci firmy s externími hrozbami došlo k maximalizaci využijí silných stránek a zároveň k minimalizaci dopadů hrozeb.
- 3) **Strategie WO** (mini-maxi) se zaměřuje na omezení dopadů nedostatků firmy a zároveň maximalizaci využití příležitostí, snaží se o rozvoj podniku.
- 4) **Strategie WT** (mini-mini) se orientuje na omezení vlivu nedostatků firmy a současně minimalizaci potenciálních hrozeb, což zahrnuje využití různých defenzivních strategií.

Obr. 7: Matice TOWS

Matice TOWS	Seznam silných stránek (S)	Seznam slabých stránek (W)
Seznam příležitostí (O)	Strategie SO (maxi-maxi)	Strategie WO (mini-maxi)
Seznam hrozeb (T)	Strategie ST (maxi-mini)	Strategie WT (mini-mini)

Zdroj: Jakubíková (2013), vlastní zpracování

3.5 Výběr optimální strategie

Vyhodnocení optimální strategie vyžaduje komplexní rozhodovací postup, během něhož dochází k postupnému výběru z různých strategických alternativ. Závěrem se volí strategie, která nejlépe naplňuje stanovené cíle. Rozhodování je ovlivněno širokou škálou faktorů, včetně okolního prostředí firmy, interních faktorů a vztahů se stakeholdery. Vytvořené strategické návrhy jsou poté zkoumány z hlediska jejich vhodnosti, akceptovatelnosti a proveditelnosti. Podle Hanzelkové a kol., (2017) by ideální strategie měla splňovat následující kritéria:

- Je nutné, aby korespondovala s misí firmy, popřípadě s nadřazenými nebo také s funkčními strategiemi.
- Návrh by měl logicky vycházet z provedené strategické analýzy. Jeho podstata by měla efektivně využívat silné stránky firmy a příležitosti pro dosažení stanovených cílů, přitom aktivně eliminovat slabé stránky a potenciální hrozby.
- Při provádění strategické analýzy a vytváření návrhu by měly být zohledněny všechny klíčové faktory a okolnosti, včetně těch, které se obvykle nevyskytují příliš často, ale mohou v budoucnu výrazně ovlivnit postavení firmy. Strategie by měla aktivně využívat klíčové schopnosti podniku, ve kterých vyniká.
- Doporučení musí být prakticky proveditelná a pohybovat se v mezích reálných možností společnosti.

3.5.1 Matice QSPM

Pro efektivní rozhodování o konečné strategii bývá často využívána matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Tato strategická metoda, orientovaná na kvantitativní plánování, se zaměřuje na objektivní posouzení různých strategických variant na základě předem definovaných klíčových faktorů úspěchu, jak interních, tak externích. Matice QSPM je známá svou schopností poskytnout kvantitativní hodnocení a prioritu pro strategie vzhledem k různým faktorům. Je vhodným nástrojem pro strategické plánování.

Prvním krokem tvorby matice QSPM je identifikace a sestavení seznamu vnějších a vnitřních faktorů. Je potřebné znát silné a slabé stránky, stejně tak příležitosti a hrozby společnosti. Následně je každému faktoru přiřazena váha a identifikují se alternativní strategie. Poté jsou jednotlivé strategie seřazeny dle atraktivity, kdy každá alternativa

obdrží numerické hodnocení (koeficient důležitosti) v rozsahu 1-4, kde 1 značí neatraktivní, 2 poněkud atraktivní, 3 dostatečně atraktivní a 4 vysoce atraktivní. Tímto termínem reflektujeme schopnost strategie v porovnání s ostatními strategiemi využít silných stránek, eliminovat slabé stránky, využít příležitosti a minimalizovat hrozby. Následně je vypočteno celkové hodnocení atraktivity pro každý faktor a následně i celkové hodnocení každé alternativy TAS (Total Attractiveness Score). Výsledné nejvyšší skóre u strategie naznačuje větší atraktivitu této strategie v porovnání s ostatními, při zohlednění všech vnějších i vnitřních faktorů (David & David, 2017).

Příklad matice QSPM je uveden v Příloze C.

3.6 Implementace strategie

Proces implementace strategie je klíčovým krokem ve strategickém řízení organizace, který zahrnuje transformaci strategických plánů a cílů do konkrétních akcí a operativních postupů. Jedná se o systematický přístup k realizaci strategických rozhodnutí, který zahrnuje alokaci zdrojů, nastavení odpovídajících struktur procesů a řízení změn v organizaci. Proces implementace strategie zahrnuje řadu činností, jako je vyjasnění rolí a odpovědností, stanovení cílů a monitorování pokroku směrem k dosažení strategických cílů (Fotr a kol., 2020).

Realizace strategického záměru vyžaduje pečlivé vedení a efektivní správu procesních změn, což vyžaduje aktivní zapojení vedoucích pracovníků. Důležité je, aby tento proces reflektoval celkovou situaci podniku, strategické cíle, strukturu organizace a rozsah potřebných změn. V rámci implementace strategie jsou využívány různé manažerské znalosti, strategické postupy a různé styly řízení. Úspěch celé implementace je úzce spojen s vedoucími pracovníky a tím, jak vytvářejí podmínky v organizaci, pro úspěšné provedení těchto změn. Důležitou roli v implementaci hrají také zaměstnanci společnosti. Ti musejí novou strategii dobře chápat a musejí být motivováni ke snaze danou strategii naplnit (Souček, 2015; Mallya, 2007).

Existuje mnoho modelů a nástrojů pro úspěšnou implementaci strategie. Jednou kategorií těchto modelů jsou obecné rámcové modely, kam můžeme zařadit například Balance Scorecard nebo strategické mapy. Druhou kategorií jsou dílčí modely, ty se zaměřují na specifické oblasti a konkrétní kroky týkající se úspěšné implementace strategie (Fotr a kol., 2020).

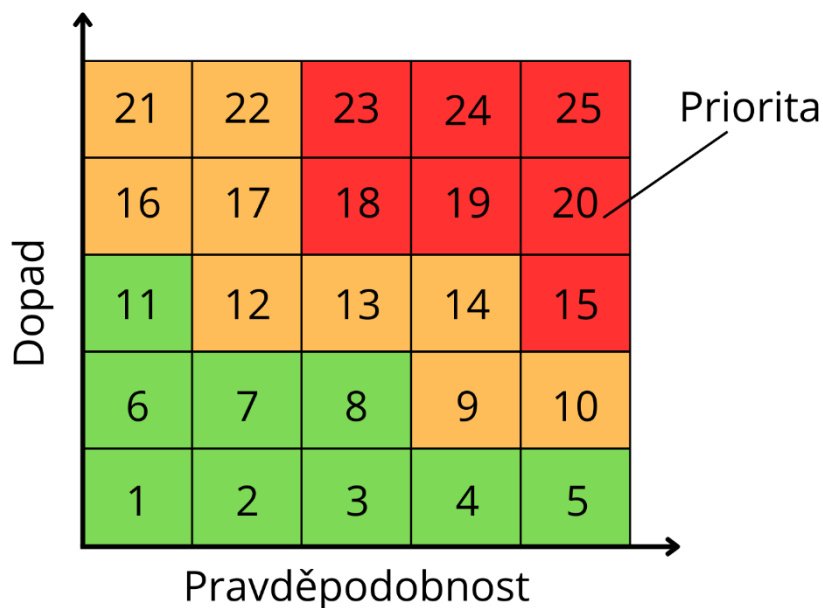
4 Analýza rizik

Riziko lze definovat jako možnost nežádoucích událostí, které mohou s určitou pravděpodobností ovlivnit dosažení strategických cílů. Můžeme jej chápat jako kombinaci nejistoty a potenciálních důsledků, a to jak negativních (hrozba), tak pozitivních (příležitost). Řízení rizik se zabývá identifikací, hodnocením a následným ovládním těchto faktorů s cílem minimalizovat dopady a maximalizovat přínosy pro dosažení úspěšného výsledku (Allen & Rachele, 2018).

Při zahájení analýzy rizik je klíčové definovat pečlivě kontext a cíle pro řízení rizik. To zahrnuje důkladné zkoumání okolí, ve kterém organizace působí, s důrazem na klíčové faktory ovlivňující její výkon. Následně jsou stanoveny cíle pro řízení rizik, pevně propojené se strategickými cíli organizace. Během tohoto procesu systematicky identifikujeme potenciální rizika, která mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů. Dalším kritickým krokem v procesu analýzy rizik je vyhodnocení důležitosti jednotlivých rizik, založené na analýze pravděpodobnosti výskytu a možných dopadech na fungování firmy. Výsledky tohoto hodnocení vedou k určení priorit pro následné řízení rizik. Následuje kvantitativní vyjádření rizika pomocí statistických ukazatelů nebo kritérií pro jeho hodnocení. Poslední fází je zhodnocení přijatelnosti rizika a rozhodování o postupu vůči konkrétním rizikovým faktorům. Následně jsou provedena opatření k redukci rizika, případně úplné eliminaci rizika, v případě, že jej organizace není schopna efektivně redukovat (Fotr a kol., 2020).

Pro efektivní prioritizaci rizik podle pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu slouží matice rizik (Obr. 8) jako účinný nástroj. Osa matice rizik je definována pravděpodobností výskytu rizika a dopadem rizika. Rizika jsou rozčleněna do matice na základě priority vlivu parametrů do tří kategorií – vysoké, střední a nízké riziko, v grafickém podání do kategorií barev – zelená, oranžová a červená. V rámci eliminace rizik jsou první prioritou vysoká rizika, následně je třeba se zabývat i riziky se středním vlivem.

Obr. 8: Matice rizik



Zdroj: Fotr & Souček (2011), vlastní zpracování

4.1 Ošetření rizik

Po identifikaci a analýze potenciálních rizik je potřebné navrhnou strategii pro jejich ošetření. Tyto strategie lze dle Tichého, (2006) kategorizovat do čtyř základních přístupů, známých jako 4T: Take (převzetí), Transfer (přenesení), Treat (ošetření), Terminate (eliminace).

Take

Převzetí rizika je strategie, při které organizace akceptuje určité riziko bez dalšího zásahu, obvykle proto, že náklady na ošetření by převyšovaly potenciální ztráty. V tomto případě je důležité mít stanovené limity tolerance rizika a pravidelně monitorovat situaci, aby bylo možné včas reagovat, pokud se riziko začne projevovat. Tato strategie je často aplikována na rizika s nízkou pravděpodobností výskytu nebo s omezeným dopadem na organizaci.

Transfer

Transfer rizik spočívá v přesunutí potenciálních ztrát na třetí stranu, například prostřednictvím pojištění nebo outsourcingu. Tímto způsobem může firma minimalizovat dopady určitých rizik tím, že jejich následky budou nést jiní. Například, riziko ztráty dat může být částečně přeneseno na externí poskytovatele cloudových služeb, kteří nabízejí

pokročilé bezpečnostní opatření a zálohování dat. Tento přístup umožňuje organizaci zaměřit se na její klíčové kompetence, avšak vyžaduje důkladný výběr a monitorování třetích stran.

Treat

Tlumení rizik zahrnuje snížení pravděpodobnosti výskytu rizika nebo minimalizaci jeho dopadů prostřednictvím preventivních opatření. Tento přístup může zahrnovat technická řešení, procesní zlepšení, školení zaměstnanců a další opatření.

Terminate

Eliminace rizika, je strategie, která se zaměřuje na úplné odstranění rizika ukončením aktivit, jež riziko generují. Tento přístup vyžaduje pečlivé hodnocení potenciálních přínosů a rizik spojených s danou činností a může zahrnovat rozhodnutí zrušit investice, ukončit neefektivní pracovní postupy, nebo odložit projekty, dokud nebude možné riziko lépe řídit. Strategie vyžaduje pečlivé posouzení, zda potenciální přínosy dané činnosti převažují nad riziky a jestli existují alternativní způsoby, jak dosáhnout stejných cílů s nižším rizikem (Tichý, 2006).

5 Představení společnosti

Raiffeisen stavební spořitelna a. s., která je také známá pod svou zkratkou „RSTS“ vznikla 4. září v roce 1993. Byla první stavební spořitelnou, která v České republice vznikla. Činnost spořitelny byla zahájena 7. září 1993, kdy nesla název AR stavební spořitelna a. s. Tento název získala podle prvních písmen zakládajících společností, kterými byly Raiffeisen Bausparkasse GmbH Vídeň a Agrobanka Praha a. s. Základní kapitál akciové společnosti byl 650 000 000,- Kč. První dva roky od vzniku společnost působila jakožto dceřiná společnost Agrobanky, v roce 1998 se stala součástí silné finanční skupiny Raiffeisen, která v současné době působí v 37 zemích. Další velká změna pro spořitelnu nastala v roce 2008, kdy došlo ke sloučení Raiffeisen stavební spořitelny a HYPO stavební spořitelny, což mělo za následek i změnu vlastnických podílů, kdy Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH získala vlastnictví 90 % akcií, zbylých 10 % připadal Raiffeisenbank. Poslední velkou změnou byl rok 2020, kdy veškeré akcie odkoupila česká Raiffeisenbank a stala se tak vlastníkem spořitelny (RSTS.cz, 2024a).

Tato práce se zabývá analýzou a návrhem strategie pouze pro Raiffeisen stavební spořitelnu a. s.

Obr. 9: Logo společnosti

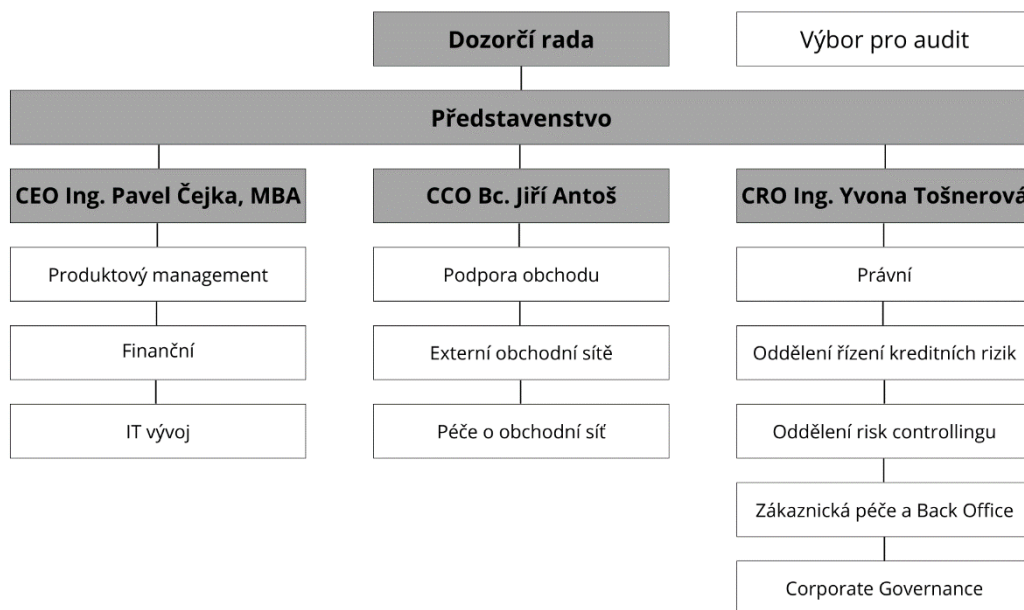


Zdroj: RSTS.cz (2024a)

Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti Raiffeisen stavební spořitelna je valná hromada. Organizační struktura je tvořena z dozorčí rady, výboru pro audit a představenstva. Dozorčí rada je tvořena šesti členy, představenstvo je tvořeno třemi členy, stejně tak i výbor pro audit. Níže uvedený obrázek (Obr. 10) znázorňuje organizační strukturu společnosti Raiffeisen stavební spořitelna (RSTS.cz, 2024b).

Obr. 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: RSTS.cz (2024b), vlastní zpracování

Produktové portfolio

1) Stavební spoření

Stavební spoření v České republice je populární formou dlouhodobého spoření na bydlení. Jedná se o finanční produkt, který umožňuje jednotlivcům spořit pravidelně za účelem financování bydlení v budoucnosti. Tento systém funguje na principu, že si klient uzavře smlouvu se stavební spořitelnou a pravidelně spoří předem určené částky. Po určité době spoření má klient nárok na úvěr s výhodnými podmínkami na financování bydlení, přičemž výše úvěru závisí na rozdílu naspořených prostředků a cílové částky stavebního spoření.

V ČR je stavební spoření regulováno a dohlíženo Českou národní bankou (ČNB). Existuje několik stavebních spořitelen, které poskytují tuto službu, a klient si může vybrat, kterou si pro své účely zvolí. Stavební spoření je často využíváno jako jeden z pilířů financování vlastního bydlení, ať už pro mladé rodiny, jednotlivce či osoby plánující investovat do nemovitostí v budoucnosti. Tento systém umožňuje efektivní a pravidelné spoření s výhodami v podobě státních podpor a možnosti získání výhodného úvěru na bydlení.

2) Spořicí účet

Spořicí účet je běžně využívaný finanční produkt, který umožňuje jednotlivcům ukládat své peníze na bezpečný účet s úrokovým přírůstkem. Tento účet je poskytován většinou bankami a spořitelny a je často doprovázen různými možnostmi vkladů a výběrů peněz. Klienti si mohou založit spořicí účet jak pro krátkodobé, tak i pro dlouhodobé úspory, ať už na plánované výdaje či jako rezervu na nepředvídané události. Vklady na spořicí účet jsou zpravidla garantovány a pojištěny, což poskytuje klientům jistotu ohledně bezpečnosti jejich úspor. Dále je běžné, že spořicí účet umožňuje klientům získávat úroky z uložených prostředků, a to buď v podobě pevně stanoveného úroku, nebo variabilního úroku, který se může měnit v závislosti na vývoji trhu.

3) Úvěr ze stavebního spoření

Stavební úvěr je finanční produkt, který je poskytován klientům, kteří úspěšně spořili prostřednictvím stavebního spoření. Jedná se o formu úvěru určeného především na financování bydlení, jako je nákup nebo rekonstrukce nemovitosti. Pro získání stavebního úvěru musí klient splnit určité podmínky a mít schválenou žádost o úvěr. Ve chvíli, kdy podmínky splní, má klient na výhodnější úvěr nárok ze zákona. Částka poskytnutého úvěru závisí na výši naspořených prostředků a na podmínkách poskytovatele úvěru. Úvěr je často poskytován za výhodnějších podmínek, především s nižším úrokem a s možností dlouhodobého splácení, což může být atraktivní pro jednotlivce hledající finanční podporu při realizaci svých bytových potřeb.

4) Překlenovací úvěr

Překlenovací úvěry umožňují získat finanční prostředky před splněním podmínek pro získání řádného úvěru ze stavebního spoření. Stavební spořitelny mají možnost rozhodnout na základě bonity klienta, zda mu úvěr bude poskytnut, zatímco nárok na řádný úvěr ze stavebního spoření je po splnění podmínek dán zákonem. I když jsou oba úvěry propojeny, jejich podmínky a obvykle i úrokové sazby se liší. Překlenovací úvěr slouží k překlenutí doby mezi obdobím přidělení řádného stavebního úvěru v době, kdy podmínky na přidělení zatím nejsou splněny.

6 Strategický management společnosti

6.1 Poslání

Poslání společnosti je definováno takto „Poskytujeme finanční služby a produkty, které podporují naše klienty v dosahování jejich dlouhodobých finančních cílů a snů o vlastním bydlení. Jsme spolehlivým partnerem a nabízíme flexibilní řešení, která odpovídají dynamice trhu a potřebám našich zákazníků.“ (RSTS.cz, 2024c).

Výše zmíněné poslání společnosti je v souladu s teoretickými informacemi o misi společnosti.

6.2 Vize

Vize stavební spořitelny je formulována následovně „*Jsme první volbou pro výhodné spoření a financování bydlení.*“ (RSTS.cz, 2024c).

Vzhledem k současné změně na trhu stavebních spořitelen, kdy se od roku 2024 staly podporou pro dotační program Nová zelená úsporám (NZÚ), který se zaměřuje na opravy a rekonstrukce bytů a domů, za účelem snížení energetické náročnosti. Z tohoto hlediska by se dala vize upravit spíše na: „Jsme první volbou pro výhodné spoření, financování bydlení, a především jedničkou v poskytování dotačního poradenství.“

6.3 Strategické cíle

Z výše uvedené vize, konzultace s oblastním ředitelem RSTS a požadovaného směřování společnosti jsou definovány hlavní strategické cíle. Jako hlavní cíl společnosti je definován růst zisku, který je doplněn o další cíle, které hlavní cíl podporují. Dle výsledků analýz budou stanoveny vhodné strategie, pomocí kterých bude podnik schopen realizovat a dosáhnout definovaných cílů.

- **Cíl 1:** Do konce roku 2025 mít alespoň 40 % obchodních zástupců s certifikací „Komplexní finanční poradenství“.
- **Cíl 2:** Do konce roku 2024 zavést zvýhodněný úvěr poskytovaný klientům v rámci programu NZÚ.
- **Cíl 3:** Meziročně zvyšovat zisk nejméně o 6 %.
- **Cíl 4:** Každoročně přijmout 20 nových obchodních zástupců.

7 Analýza prostředí

7.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza faktorů vnějšího okolí je základním krokem v procesu strategického rozhodování pro společnost. V rámci makroprostředí budou níže analyzovány klíčové politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory, které formulují podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí.

7.1.1 Makroprostředí

Politické faktory

V posledních letech politické prostředí v České republice přineslo několik významných změn, které měly přímý dopad na finanční sektor a konkrétně na činnost RSTS. Například, aktualizace legislativy v oblasti stavebního spoření a hypotečních úvěrů znamenala pro společnost nutnost přizpůsobit se novým pravidlům a regulacím. Vládní opatření, jako je zpřísnění požadavků na poskytování hypotečních úvěrů nebo změny ve výši daňových odpočtů pro úroky z hypoték, ovlivnily strategie produktů a marketingu společnosti.

Dále vládní reakce na ekonomické dopady pandemie COVID-19, včetně stimulačních balíčků a moratorií na splátky úvěrů, vyžadovala od RSTS rychlou adaptaci a revizi rizikových modelů. Tyto politické a ekonomické změny vyžadují od společnosti neustálé monitorování politického prostředí a pružné reakce na legislativní změny, aby mohla efektivně řídit své operace a minimalizovat potenciální negativní dopady na své klienty a celkovou finanční stabilitu.

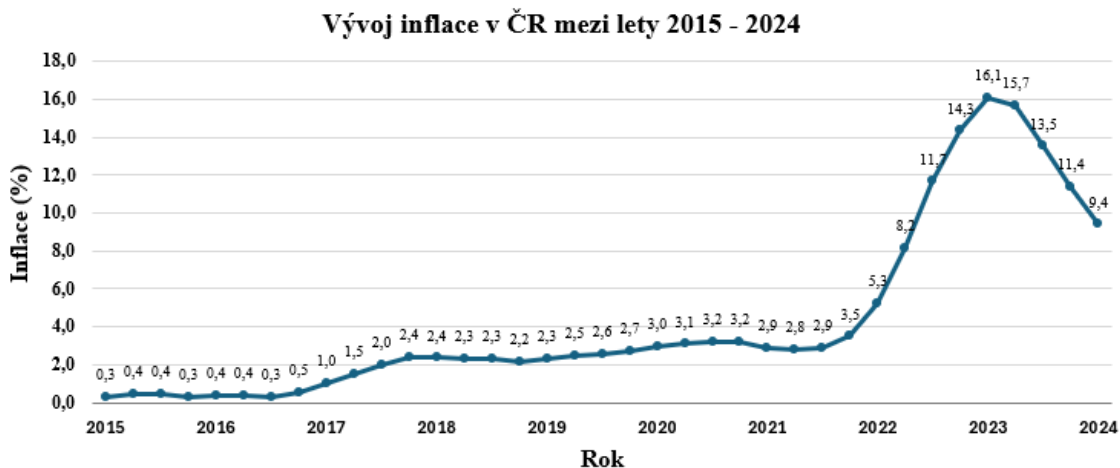
V minulém roce bylo rozhodnuto o snížení státní podpory od roku 2024 z původních 2 000,- Kč na současných 1 000,- Kč, tato změna byla součástí konsolidačního balíčku, v rámci kterého by mělo dojít ke snížení schodku státního rozpočtu.

Ekonomické faktory

V průběhu posledních let čelila RSTS ekonomickým výzvám spojeným s měnicími se úrokovými sazbami a inflací v České republice. Zvýšené úrokové sazby, zavedené Českou národní bankou jako reakce na rostoucí inflaci měly přímý dopad na úvěrové produkty spořitelny, což vyžadovalo úpravy ve strategii úvěrování a úrokových sazeb pro

klienty. Rovněž inflace, dosahující v posledních letech vyšších hodnot, ovlivnila kupní sílu a úspory domácností, což mělo vliv na jejich rozhodování o vkladech a úvěrech.

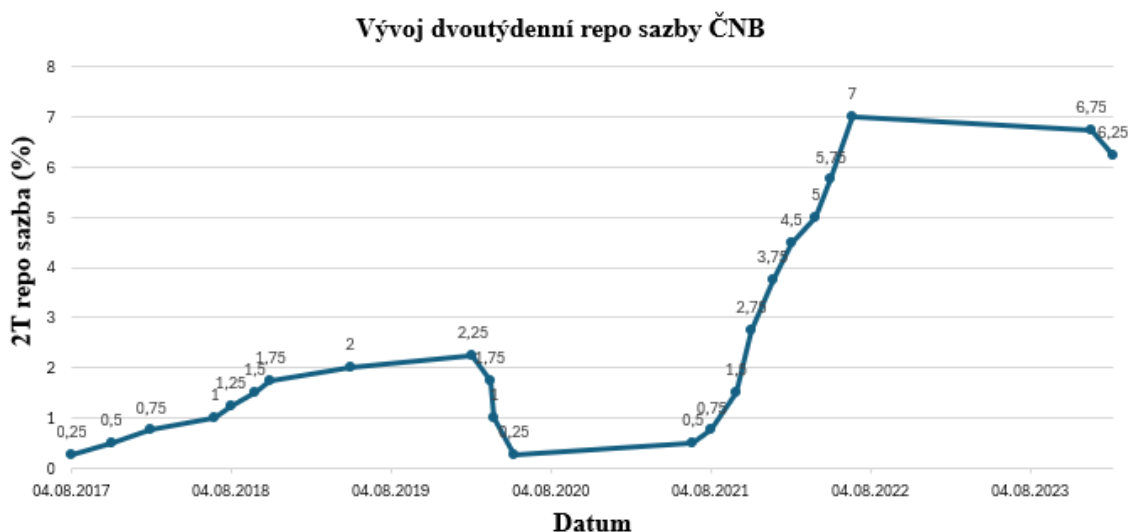
Graf 1: Vývoj inflace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2024d), vlastní zpracování

Nárůst inflace v roce 2022 měl za důsledek snížení dynamiky trhu s nemovitostmi v ČR, kdy ceny nemovitostí vzrostly, ale zároveň vzrostly i úrokové sazby, které banky a spořitelny mohly svým klientům nabízet. Podstata je zřejmá, s rostoucí inflací musela ČNB začít zvyšovat své úrokové sazby, za účelem snížení inflace. Repo sazba ČNB je úrok, který Česká národní banka účtuje při poskytování krátkodobých půjček komerčním bankám. Tato sazba hraje klíčovou roli v ovlivňování úrokových sazeb v celé ekonomice a je využívána jako hlavní nástroj monetární politiky pro řízení inflace a stabilizaci měny.

Graf 2: Vývoj repo sazby ČNB



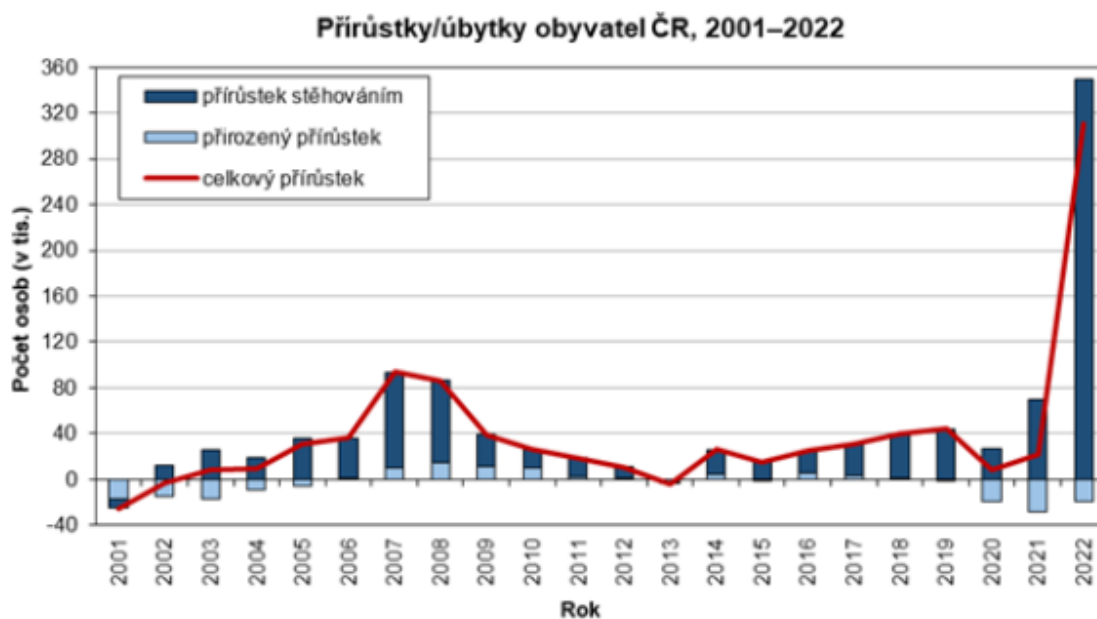
Zdroj: Česká národní banka (2024a), vlastní zpracování

Sociální faktory

Sociální dynamika České republiky, jako je stárnutí obyvatelstva, velikost populace a věková struktura může mít přímý dopad na potřeby a preference klientů RSTS.

K poslednímu dni roku 2022 bylo v České republice zaznamenáno 10 827 529 obyvatel, což představuje dosud nejvyšší zaznamenaný počet obyvatel od konce druhé světové války. Během tohoto roku populace vzrostla o 310,8 tisíc osob, což je jak absolutně, tak procentuálně (3,0 %) nejvýznamnější roční přírůstek od doby zaznamenávání těchto dat. Hlavním faktorem tohoto růstu bylo výrazné přistěhovalectví vyvolané válečným konfliktem na Ukrajině. Česká populace vykazuje stálý roční nárůst od roku 2003, s jediným poklesem v roce 2013 o 3,7 tisíce lidí.

Graf 3: Přírůstky/úbytky obyvatel ČR, 2001-2022



Zdroj: Český statistický úřad (2024b)

Demografický vývoj v České republice představuje pro RSTS klíčový faktor, který ovlivňuje strategii nabídky jejích produktů. Se stárnutím populace a změnami v rodinných strukturách se zvyšuje potřeba po produktech zaměřených na dlouhodobé finanční plánování, důchodové spoření a správu financí obecně. Na druhé straně mladí lidé mění poptávku po hypotečních úvěrech a stavebním spoření, kdy mladší generace hledají dynamičtější formy spoření a více využívají hypotečních úvěrů bank.

Také příliv ukrajinských uprchlíků do České republiky může představovat pro spořitelnu potenciální příležitost rozšířit svou klientelu a poskytnout služby nové skupině zákazníků.

Dalším sociálním faktorem je potřeba Čechů vlastnit nemovitost a nebydlet v nájmu. Tato potřeba je výrazně zakořeněna v sociálním vnímání a kultuře. Tento jev lze chápat jako odraz širších kulturních a sociálních hodnot, kde vlastnictví domova symbolizuje stabilitu, bezpečí a úspěch. Pro mnohé jedince a rodiny je vlastní bydlení nejen finanční investicí, ale především zásadním krokem k osobnímu usazení a vytvoření stabilního zázemí. Tento trend je podporován i historickým vývojem, kdy vlastní bydlení představovalo důležitý aspekt ekonomické a sociální nezávislosti. V důsledku toho je na trhu s nemovitostmi vysoká poptávka po koupi vlastních domů a bytů, což vede k dynamickému vývoji cen nemovitostí.

Technologické faktory

V rámci analýzy vnějšího prostředí, které ovlivňuje spořitelnu v ČR, mají technologické faktory značný význam, především v oblasti digitalizace služeb a zabezpečení dat. Zásadním prvkem je posílení online a mobilních bankovních služeb, což odpovídá rostoucím požadavkům klientů na pohodlný a rychlý přístup k finančním produktům. Důležitou roli hraje také aktivní využívání sociálních sítí pro marketing a komunikaci se zákazníky, což umožňuje spořitelně lépe oslovit mladší generaci a budovat dlouhodobé vztahy. Nezbytnost investic do IT bezpečnosti a ochrany dat je důsledkem rostoucích kybernetických hrozeb, s nimiž se finanční sektor neustále potýká. Současně je klíčové sledovat nejnovější technologické trendy, jako jsou vývoj a optimalizace mobilních aplikací a využití umělé inteligence pro personalizaci nabídek a zlepšení zákaznického servisu, což přispívá k zvyšování konkurenceschopnosti spořitelny na dynamickém finančním trhu.

Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou stále významnější, což odráží rostoucí důraz na udržitelnost a odpovědné podnikání ve finančním sektoru. Zvýšený zájem o environmentální otázky mezi veřejností, legislativní požadavky na ochranu životního prostředí a snižování emisí CO₂ (oxid uhličitý) vyžadují od spořitelny integraci ekologických principů do jejich strategií a produktů. Tento trend zahrnuje nabídku "zelených" finančních produktů, jako jsou úvěry se sníženými úrokovými sazbami pro energeticky úsporné projekty nebo investice do obnovitelných zdrojů energie. Spořitelna se také může zaměřit na snižování vlastního ekologického otisku, například optimalizací spotřeby energie v budovách a digitalizací procesů, čímž sníží množství odpadu. Současně je důležité komunikovat

tato ekologická opatření a závazky veřejnosti a zákazníkům, což může pozitivně ovlivnit vnímání značky a posílit její postavení na trhu jako sociálně odpovědného podniku.

Legislativní faktory

Legislativní faktory hrají klíčovou roli v definování způsobu podnikání a reportingu pro RSTS na českém trhu. Změny v legislativě, zejména ty týkající se bankovního sektoru, finanční regulace a ochrany spotřebitele, vyžadují od spořitelny pružné přizpůsobení a neustálou aktualizaci jejích interních politik a procesů. Nové zákony a nařízení týkající se například kapitálových požadavků, reportingu, ochrany osobních údajů či opatření proti praní špinavých peněz mohou mít významný dopad na její každodenní fungování a strategii řízení rizik. Dalším významným aspektem jsou legislativní iniciativy podporující digitální inovace a elektronické bankovníctví, které otevírají cestu pro zavádění nových technologií a služeb. Aby Raiffeisen stavební spořitelna zůstala v souladu s těmito požadavky a využila je ve svůj prospěch, je nezbytné, aby tyto změny neustále sledovala a implementovala do svých procesů. S tím jsou spojeny i investice do vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti nejnovějších legislativních trendů a změn.

7.1.2 Mezoprostředí

Níže bude analyzováno mezoprostředí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato analýza zahrnuje zkoumání pěti klíčových oblastí: zákazníků, dodavatelů, substitučních výrobků, potenciálních konkurentů a konkurenčního prostředí.

Zákazníci

RSTS cílí na rozmanitou klientelu na českém trhu, nabízí širokou škálu produktů včetně stavebního spoření a úvěrů na bydlení, které jsou stěžejními produkty spořitelny. Její služby jsou přístupné jak individuálním zákazníkům, tak organizacím, což odráží škálu potřeb spojených s financováním bydlení. Jako součást větší finanční skupiny Raiffeisen, spořitelna využívá rozsáhlé on-line a síťové služby, díky kterým je schopna oslovit větší množství zákazníků.

Zákazníci RSTS mají různé finanční cíle a potřeby, což může zahrnovat spoření na budoucí bydlení, financování koupě nemovitosti, rekonstrukce nebo investice do energetických úspor. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednotlivce a rodiny s různým příjmem a životními situacemi, RSTS musí nabízet produkty, které jsou dostatečně

flexibilní, aby vyhověly široké škále požadavků a zároveň zajistily konkurenční výhodu v rámci trhu.

V roce 2022 dosáhla Raiffeisen stavební spořitelna významného nárůstu v počtu nově uzavřených smluv o stavebním spoření, když jejich počet vzrostl na téměř 108 tisíc, což představuje značný meziroční nárůst. Firma zaznamenala také solidní nárůst čistého zisku o 5,5 % na 468 milionů korun. Přestože došlo k poklesu celkového objemu úvěrů pro klienty, úvěry na renovace a zlepšení energetické efektivity domů a bytů vykázaly výrazný meziroční nárůst.

Dodavatelé

Oblast dodavatelů je pro spořitelnu klíčová vzhledem k síle a vlivu, který mohou dodavatelé vyvíjet na společnost působící na finančním trhu. Dodavatelé spořitelny jsou poskytovatelé technologických platforem, finančních a investičních produktů, regulačních a compliance služeb (ochrana osobních údajů), a dalších služeb nezbytných pro běžný provoz spořitelny. Síla a vliv těchto dodavatelů může mít značný dopad na její konkurenceschopnost.

Dodavatelé technologických řešení jsou zásadní pro zajištění bezpečnosti, spolehlivosti a přístupnosti bankovních služeb, což je v dnešní době digitálních služeb a on-line bankovníctví klíčové. Dodavatelé a partnerské společnosti poskytující své finanční a investiční produkty do portfolia spořitelny, jako jsou například zajišťovací společnosti, případně investiční fondy, tím získávají značnou vyjednávací sílu. Dalším důležitým dodavatelem je dodavatel compliance služeb, které jsou zásadní pro zajištění, že činnost spořitelny je v souladu s platnými zákony a předpisy. Vysoké nároky na regulaci ve finančním sektoru znamenají, že tyto služby jsou nezbytné a tím dodavatelé těchto služeb získávají značnou vyjednávací sílu.

Síla dodavatelů v bankovním sektoru je velká a může ovlivnit strategické rozhodování a operativní řízení spořitelny. Zajištění stabilních a výhodných vztahů s klíčovými dodavateli těchto služeb hraje důležitou roli pro udržení konkurenceschopnosti a schopnosti inovovat služby na dynamickém finančním trhu.

Substituční výrobky

Mezi substituční produkty a služby by mohly být zahrnuty alternativní investiční nástroje a úvěrové produkty. Ty mohou klientům nabídnout jiné možnosti pro jejich finanční

potřeby a tím tak oslabit tržní pozici produktů spořitelny. Především mezi tyto substituty patří P2P (peer-to-peer) půjčovací platformy (Zonky, Bondster, Portu a mnohé další), které představují moderní řešení pro získávání úvěrů bez tradičního bankovního zprostředkování. Tyto platformy nabízejí obvykle konkurenční úrokové sazby úvěrů a atraktivní výnos pro investory.

Dalšími možnými substituty mohou být investiční nástroje, jako jsou ETF, akcie, dluhopisy a další podobné produkty, které přinášejí možnost diverzifikace investičního portfolia a mohou nabízet vyšší potenciální výnosy ve srovnání s tradičním stavebním spořením. Tyto alternativy vyhledávají spíše mladší klienti, nebo jsou často využívány v situacích, kdy banky nabízejí nízké úrokové sazby a klienti tak hledají, kam uložit prostředky pro vyšší zhodnocení.

Substituční produkty představují konkurenční tlak, který může vést k potřebě lepších úrokových sazeb, nižších poplatků a vylepšeného zákaznického servisu, aby se spořitelna odlišila a udržela si své konkurenční postavení. Rozpoznání a reakce na tyto výzvy jsou klíčové pro zachování a růst tržního podílu RSTS.

Konkurenční prostředí

Do analýzy konkurenčního prostředí bude zahrnuta i analýza potenciálních konkurentů.

První skupinou přímé konkurence jsou další stavební spořitelny a bankovní instituce působící na trhu v ČR. Ty nabízejí srovnatelné produkty stavebního spoření, nezajištěných úvěrů i zajištěných úvěrů. S těmito institucemi má RSTS stejnou cílovou skupinu zákazníků.

Další velkou skupinou, jak už bylo zmíněno výše jsou nebankovní poskytovatelé úvěrů, nabízející inovativní finanční služby a produkty. Tyto společnosti často nabízejí rychlejší, flexibilnější a klientsky dostupnější služby, což může lákat klienty hledající alternativní možnosti financování, případně klienty, kteří nejsou pro banky bonitní.

Vstup nových potenciálních konkurentů do bankovního prostředí není vůbec jednoduchý. Kromě regulačních bariér by nová instituce musela disponovat dostatečným kapitálem, aby splnila požadavky nutného vlastního kapitálu a mohla čelit počátečním nákladům a potenciálním finančním ztrátám během získávání tržního podílu. Další roli hraje nasycenost trhu, nový vstupující hráč by musel nabídnout unikátní hodnotu nebo inovativní produkty, aby se odlišil a zaujal pozici na trhu.

7.1.3 Matice EFE

Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou identifikovány možné příležitosti a hrozby, které na podnik působí. Tyto faktory budou hodnoceny pomocí matice EFE, čímž získáme vliv těchto jednotlivých faktorů na strategické cíle firmy.

Tab. 1: Matice EFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin	
Příležitosti				
1.	Spojení se silnou finanční skupinou Raiffeisen.	0,13	3	0,39
2.	Poskytování dotačního poradenství.	0,1	3	0,3
3.	Pokles inflace v ČR a s tím spojených úrokových sazeb.	0,09	3	0,27
4.	Obtížný vstup konkurentů na trh.	0,05	1	0,05
5.	Velký nárůst počtu obyvatel ČR.	0,1	2	0,2
Hrozby				
1.	Velká míra konkurence na finančním trhu.	0,1	4	0,4
2.	Vysoké ceny nemovitostí.	0,11	3	0,33
3.	Možné legislativní úpravy zákona o stavebním spoření.	0,1	2	0,2
4.	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů technologických řešení.	0,12	3	0,36
5.	Snížení výše státní podpory od roku 2024.	0,1	3	0,3
Suma:		1		2,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Ve výše uvedené tabulce můžeme vidět, že příležitosti pro spořitelnu vyplývají především ze spojení s finanční skupinou Raiffeisen a také nabídky poradenství v oblasti dotací. Významných hodnot u hrozeb máme více, největší hrozbou pro spořitelnu je velká míra konkurence a také vysoká vyjednávací síla dodavatelů, které spořitelna potřebuje pro svou běžnou činnost. Výsledná hodnota 2,8 v matici EFE odhaluje, že spořitelna je poměrně dobře připravena využívat své příležitosti a eliminovat možné potenciální hrozby.

7.2 Analýza vnitřního prostředí

Níže bude provedena vnitřní analýza společnosti, která se blíže zaměří na analýzu firemních faktorů, portfolio analýzu a také VRIO analýzu.

7.2.1 Analýza firemních faktorů

Faktory marketingové a distribuční

V rámci konkurenceschopnosti je marketing pro spořitelnu velmi důležitý, je potřebné, aby o spořitelně bylo neustále slyšet formou jakékoliv reklamy na různých platformách. Pokud chce klienta spořitelna v budoucnu získat, musí se mu dostat do podvědomí.

Marketingovou strategii Raiffeisen stavební spořitelny ovlivnily globální události, včetně pandemie COVID-19 a také válečný konflikt na Ukrajině. Spořitelna se zaměřila na posílení online komunikace a sociálních sítí, kde inovovala obsah a využívala nové formáty, především komunikační strategii „SAMOZŘEJMĚ“, která byla integrována do všech kanálů. Klienti také získali výhodu v rámci spojení spořitelny s Raiffeisenbank, která klientům nabízí předschválené limity pro úvěry na bytové potřeby, to představuje snahu spořitelny adaptovat se na měnící se podmínky a potřeby klientů.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Největším počtem pracovních zdrojů jsou pro spořitelnu obchodní zástupci, kteří nejsou ve společnosti přímo zaměstnaní, ale pracují jako obchodní zástupci na živnostenský list. Těchto aktivních obchodních zástupců má aktuálně spořitelna okolo 460. Jsou to lidé přímo vázaní smlouvou o obchodním zastoupení s RSTS, kteří se starají o přidělený kmen klientů, které servisují a také aktivně vyhledávají klienty nové. Veškerí obchodní zástupci jsou produktově vyškoleni a také absolvují v průběhu roku několik školení, která se zaměřují na prodejní dovednosti a aktuálně také na dovednosti týkající se komplexního poradenství.

Klienti spořitelny si mohou vybrat ze 159 poradenských míst po celé ČR, které mohou v rámci svých potřeb navštívit. Každý poradce je minimálně k jednomu tomuto místu přiřazen. Nově ale také mohou být klienti obslouženi na pobočkách Raiffeisenbank, která má celkem 125 poboček (RSTS.cz, 2024c).

Další nedílnou součástí spořitelny jsou její zaměstnanci, kterých má spořitelna v současné době okolo 90, v roce 2021 ale jejich počet byl téměř dvojnásobně vyšší. Propouštění

zaměstnanců nastalo ve chvíli, kdy spořitelna přešla pod vlastnictví Raiffeisenbank, která převzala určitou část činností spořitelny a pracovníci tak byli nadbyteční.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Odbor IT vývoje ve společnosti Raiffeisen stavební spořitelna je zodpovědný za technické zázemí a jeho rozvoj, což ukazuje na jejich závazek neustále aktualizovat a vylepšovat technologické procesy. Klíčovým systémem RSTS je Cibis-sale, což je webová aplikace používaná obchodníky spořitelny i zaměstnanci centrály. Aplikace Cibis-sale, vyvinutá externím partnerem společností E-specialista, je integrována do denní práce spořitelny, s průběžným zdokonalováním a aktualizacemi pro uživatelskou přívětivost a efektivitu. IT tým spořitelny pracuje ve spolupráci s E-specialistou na vývoji, ladění chyb a implementaci nových verzí systému.

Bezpečnost informací je zajištěna prostřednictvím šifrované privátní sítě (VPN), což je nezbytné pro zachování bezpečnosti a soukromí bankovních dat klientů. Webová aplikace Cibis-sale je primárně využívána pro on-line sjednávání smluv o stavebním spoření a úvěrech, čímž zjednodušuje a urychluje proces uzavírání smluv a minimalizuje potřebu papírové dokumentace. Integrovaný e-mailový server pak umožňuje plynulou komunikaci mezi obchodními zástupci, centrálou a klienty.

Faktory finanční a rozpočtové

Celková aktiva v roce 2022 dosáhla hodnoty 77,3 miliardy Kč, zaznamenávajíc v meziročním srovnání pokles o 2,2 %. Klientské vklady se snížily na 62,1 miliardy Kč, což představuje meziroční pokles o 11,5 %, v absolutní hodnotě více než 8 miliard Kč. Příčinou tohoto poklesu jsou podobné faktory, jako v předchozích letech, především nárůst krátkodobých úrokových sazeb a reakce bank s nabídkou zvýhodněných spořicíh účtů (RSTS.cz, 2024c).

V roce 2022 Raiffeisen stavební spořitelna poskytla klientům úvěry za 12,3 miliardy Kč, což oproti předchozímu roku představuje pokles o 41,7 %, hlavně kvůli nižší poptávce po úvěrech na bydlení. Sektor stavebních spořitelen celkově zaznamenal pokles ve výši 50 %. Saldo úvěrů klientům spořitelny dosáhlo 70,4 miliardy Kč, což je o 9,4 % více než v předchozím roce. Objem pohledávek za klienty spořitelny aktuálně tvoří 113,3 % vkladů klientů, což je meziročně změna o 22procentních bodů. To ukazuje na významný posun, kdy celkový objem úvěrů poprvé překročil vklady klientů, což spořitelna musí

řešit dlouhodobými půjčkami od mateřské Raiffeisenbank, které v roce 2022 činili 7,8 miliardy Kč (RSTS.cz, 2024c).

V roce 2022 ovlivnily hospodaření Raiffeisen stavební spořitelny jak interní, tak externí faktory, včetně inflace dosahující 15,1 % a zvýšení klíčové úrokové sazby ČNB na 7 %. Tyto ekonomické a geopolitické faktory, včetně konfliktu na Ukrajině, měly vliv na trh s nemovitostmi a poptávku po hypotékách. Přesto spořitelna vykázala zisk 468 milionů Kč, což představuje roční nárůst o 5,5 % (RSTS.cz, 2024c).

Graf 4: Čistý zisk RSTS v jednotlivých letech 2013-2022



Zdroj: RSTS.cz (2024c), vlastní zpracování

Faktory výroby a řízení výroby

V souvislosti s touto analýzou je potřebné zaměřit se a analyzovat přeměnu vstupů na výstupy. Jelikož stavební spořitelna neposkytuje fyzické produkty, není tento faktor relevantní pro analýzu.

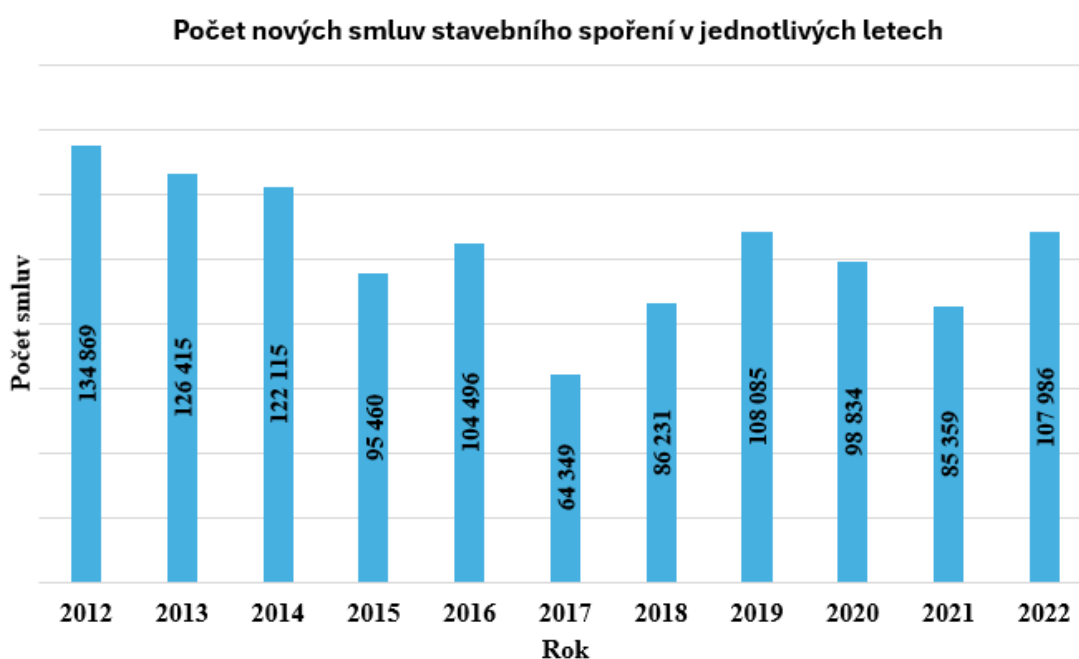
7.2.2 Portfolio analýza

Pro interpretaci výsledků z této analýzy bude využita BCG matice. RSTS nabízí na českém trhu široké spektrum produktů, které ale ne vždy jsou produkty přímo spořitelny, může se jednat i o produkty partnerských společností. V rámci této analýzy se zaměříme přímo na klíčové produkty spořitelny, kterými jsou stavební spoření, spořicí účet, úvěr na bydlení se zajištěním, úvěr na bydlení bez zajištění a také nově uváděný zvýhodněný úvěr v rámci dotací na bydlení.

Stavební spoření

Stavební spoření je finanční produkt umožňující lidem systematicky spořit na bydlení s možností získat výhodný úvěr. Tuto podmínku stanovuje zákon o stavebním spoření. Klienti mohou, či nemusí zvýhodněného úvěru využít. Pro spořitelnu jsou vklady klientů na stavební spoření zdroj financí, díky kterému mohou následně půjčovat peníze úvěrovým klientům. Je tedy zřejmé, že pokud by nebyli spořicí klienti, tak spořitelna nemůže fungovat.

Graf 5: Počet nových smluv založených spořitelnou v letech



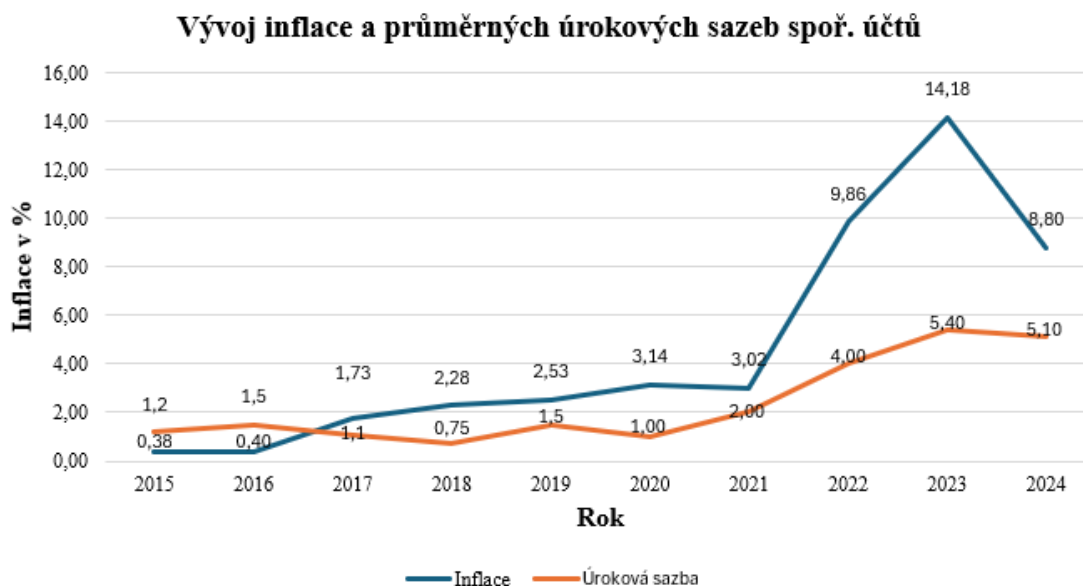
Zdroj: RSTS.cz (2024c), vlastní zpracování

Spořicí účet

Spořicí účet je známý hlavně jako bankovní produkt, který umožňuje uživatelům uložit jejich finanční prostředky a získávat z nich úroky. S touto formou spoření přišly spořitelny relativně nedávno, RSTS takový produkt nabízela už od roku 2010, na tento účet „Zlatý účet“ klienti mohli libovolně vkládat a spořitelna nabízela i libovolně vybírat. Tento typ účtu se dnes již v portfoliu spořitelny nenachází a byl nahrazen spořicí účet „Felix“, který funguje podobně jako jeho předchůdce. Jediným rozdílem je výběr prostředků, kvůli kterému musejí klienti nově na pobočku spořitelny. V současné době je tento produkt velmi využívaný, především kvůli vysokým úrokovým sazbám na spořicích

účtech, flexibilitě, přístupnosti a bezpečnosti. Veškeré vklady klientů jsou v EU pojištěné do hodnoty 100 000,- EUR.

Graf 6: Vývoj úrokových sazeb spořicího účtu a inflace



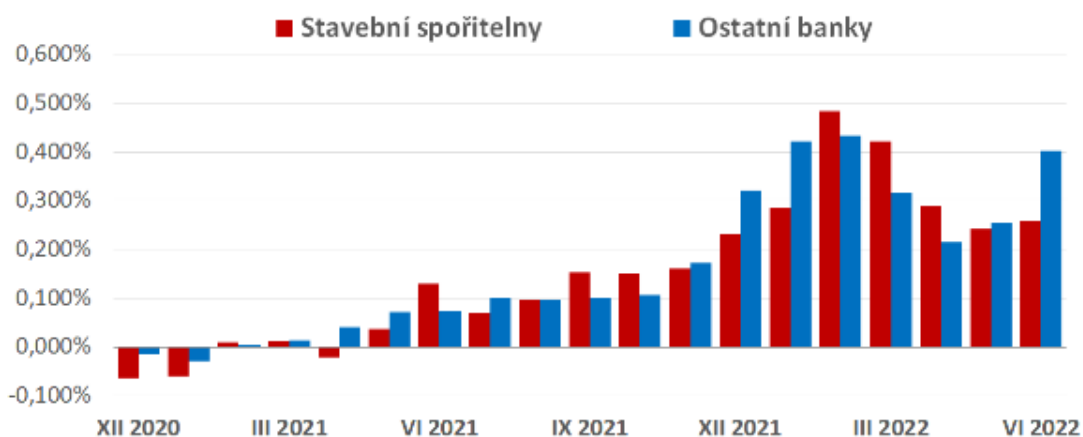
Zdroj: Česká národní banka (2024b), vlastní zpracování

Úvěr se zajištěním

V České republice je přibližně polovina všech úvěrů na bydlení poskytnuta stavebními spořitelny. Klienti mají možnost získat úvěry v rozmezí od deseti tisíc korun až po několik milionů. Rozhodnutí, zda půjde o úvěr zajištěný nemovitostí nebo nezajištěný úvěr závisí hlavně na velikosti požadované půjčky a na typu úvěrového produktu, o který se u spořitelny žádá. Úvěr se zajištěním, podobně jako hypoteční úvěr u banky je půjčen klientovi za podmínky vzetí kupované či jiné nemovitosti do zástavy, tedy je potřebné nemovitostí ručit za svůj dluh. Tyto úvěry klienti využívají především pro nákup bytů, pozemků či domů. Za současných úrokových sazeb objem produkce zajištěných úvěrů prudce klesl, v následujících letech je očekáván opětovný růst. Tyto úvěry jsou poskytovány klientům na maximální dobu 30 let.

Graf 7: Změny úrokových sazeb nových zajištěných úvěrů

Meziměsíční změny úrokových sazeb nových zajištěných úvěrů na bydlení



Zdroj: Stavebky.cz (2024b)

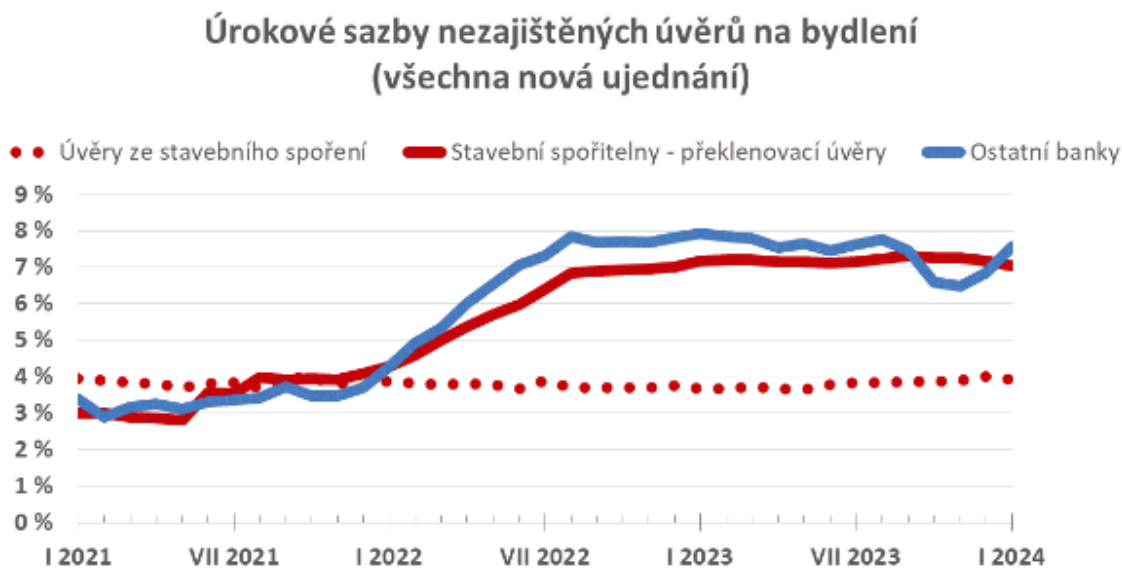
Úvěr bez zajištění

Dalším úvěrem v portfoliu spořitelny jsou menší úvěry využívané především na menší rekonstrukce a modernizace stávající bydlení klientů. Tyto úvěry mají zpravidla vyšší úrokovou sazbu a klienti za ně neručí nemovitostí. Maximální splatnost těchto úvěrů je 20 let a jsou pro spořitelnu nejziskovějším produktem, proto je kladem velký důraz na nabídku a prodej právě nezajištěných úvěrů. Úrokové sazby tohoto úvěru budou prezentovány v grafu číslo osm.

Řádný úvěr ze stavebního spoření

Jak již bylo zmíněno každý účastník stavebního spoření získává ze zákona o stavebním spoření nárok na řádný stavební úvěr. Tento nárok získá po splnění tří základních podmínek. Prvotně smlouva stavebního spoření musí trvat dva roky, poté klient musí naspořit určitou část ze zvolené cílové částky na smlouvě (obvykle 20–40 % cílové částky) a poslední podmínkou je splnění koeficientu zhodnocení, který musí dosáhnout hodnoty 64. Při založení smlouvy stavebního spoření je tento koeficient 0, postupným spořením klienta tato hodnota roste, vždy zde hraje důležitou roli čas. Úrok tohoto úvěru je neměnný a klient si úrok garantuje už při založení smlouvy, záleží pouze na tom, jaký úrok spořitelna aktuálně v tomto tarifu nabízí.

Graf 8: Úrokové sazby nezajištěných úvěrů a řádných úvěrů ze stavebního spoření

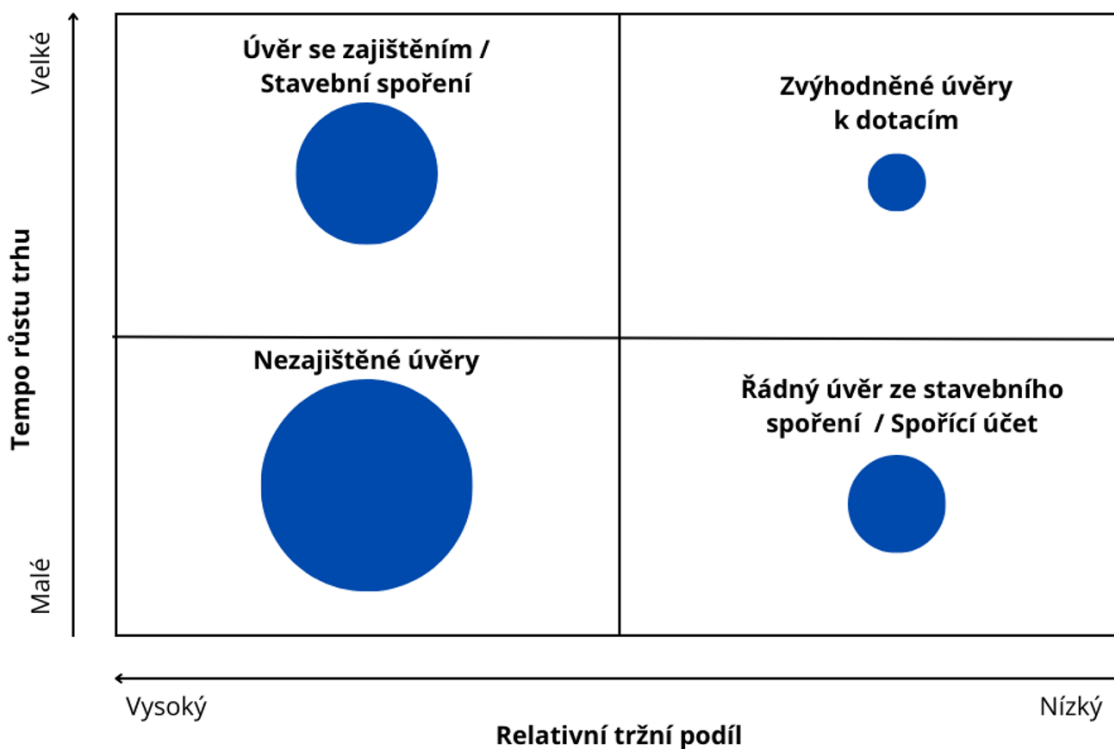


Zdroj: Stavebky.cz (2024b)

Zvýhodněný úvěr spojený s dotací

Úplnou novinkou na trhu stavební spořitelny je úvěr, který je vázaný k dotaci z fondu Nová zelená úsporám. Tento úvěr vznikl ve spolupráci státu, a právě stavebních spořitelny, které se od roku 2024 zavázaly k poskytování dotačního poradenství k výše zmíněnému fondu. RSTS tak od 01.03.2024 nabízí tento zvýhodněný úvěr s garantovanou úrokovou sazbou 3,5 % v maximální výši dvojnásobku výše schválené dotace. Nevýhodou u tohoto zvýhodněného úvěru je ten, že žadatelé musejí spadat do dotačního programu „Oprav dům po babičce“, ale ten je schválen jen v několika málo procentech případů. U většiny žadatelů nejsou splněny specifické podmínky pro uznání tohoto programu a musejí tak využít jiné podpory v rámci dotačních programů NZÚ.

Obr. 11: BCG matice produktů



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

7.2.3 VRIO analýza

Spořitelna má k dispozici jak hmotné, tak nehmotné zdroje. Mezi hmotné zdroje lze zařadit sídlo společnosti v Praze a několik přímo vlastněných poboček spořitelny. Centrála spořitelny a ostatní hmotný majetek je samozřejmě cenný a bez tohoto majetku by spořitelna nemohla fungovat, nic méně není vzácný, veškerý hmotný majetek může být v případě potřeby nahrazen.

Potřebným zdrojem spořitelny jsou její produkty, u nich můžeme s jistotou říct, že jsou hodnotné a vzácné. Vzhledem ke existenci několika dalších spořitel, nabízejících stejné produkty, pouze s jinými parametry nemůžeme říci, že by produkty byly nenapodobitelné.

Dalším důležitým zdrojem jsou zaměstnanci, obchodní zástupci a lidé pracující v dalších distribučních sítích. Všechny tyto zdroje jsou cenné a vzácné, všichni zaměstnanci i obchodní zástupci musejí být pro svou činnost vyškolení a musejí disponovat různými certifikacemi, například od České národní banky. Napodobení těchto dovedností není příliš komplikované, jelikož každá společnost má možnost své pracovníky školit nebo získat již kvalifikované zaměstnance a obchodní zástupce.

V rámci VRIO analýzy se finanční zdroje, reputace značky, skupina Raiffeisen a loajalita klientů stavební spořitelny jeví jako zásadní atributy, které splňují všechny požadavky analýzy. Poskytují unikátní hodnotu, jsou vzácné, těžko napodobitelné a spořitelna je schopna tyto zdroje efektivně využívat díky své organizovanosti. Finanční kapitál umožňuje spořitelně investovat do nových příležitostí a zachovávat operativní flexibilitu. Prestiž značky a oddanost zákazníků představují dlouhodobě budovanou důvěru a spokojenost, což je klíčem k zajištění konkurenční převahy. Také certifikace zdůrazňují kvalitu a spolehlivost služeb nabízených spořitelnou. Tyto klíčové atributy tvoří základ, který umožňuje stavební spořitelně vyniknout mezi konkurenty a efektivně se pohybovat na trhu.

Tab. 2: VRIO analýza

VRIO analýza				
Zdroje:	V	R	I	O
Centrála spořitelny	✓	✗		
Kvalifikovaní zaměstnanci	✓	✓	✗	
Silná finanční skupina	✓	✓	✓	✓
Digitální služby	✓	✓	✗	
Školící programy	✓	✓	✗	
Finanční prostředky	✓	✓	✓	✓
Reputace značky	✓	✓	✓	✓
Bonusy za věrnost klientů	✓	✓	✗	
Certifikace	✓	✓	✓	✗
Věrnost zákazníků	✓	✓	✓	✓
Pobočková síť	✓	✓	✓	✗

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

7.2.4 Matice IFE

Z výše provedených analýz vyplývají silné a slabé stránky organizace, které budou využity při tvorbě IFE matice pro posouzení interní situace společnosti. Každý faktor v matici obdrží váhu podle jeho významu pro konkurenční postavení spořitelny, dále je hodnocen dopad těchto faktorů na strategické plány firmy.

Tab. 3: Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin	
Silné stránky				
1.	Stabilita a finanční síla.	0,09	4	0,36
2.	Rozsáhlé portfolio produktů.	0,05	3	0,15
3.	Image společnosti.	0,06	3	0,18
4.	Oddanost klientů.	0,1	3	0,3
5.	Rozsáhlá pobočková síť.	0,11	4	0,44
Slabé stránky				
1.	Flexibilita ve vývoji nových služeb a produktů.	0,14	2	0,28
2.	Omezená inovativnost.	0,12	1	0,12
3.	Omezení na lokální trh.	0,12	2	0,24
4.	Pozice stavební spořitelny na trhu.	0,12	2	0,24
5.	Webová aplikace přes VPN.	0,09	2	0,18
Suma:		1		2,49

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V matici IFE můžeme vidět, že silné stránky stavební spořitelny, jako jsou stabilita a finanční síla, rozsáhlé portfolio produktů, pozitivní image společnosti, věrnost klientů a rozsáhlá pobočková síť, jsou hodnoceny lépe než slabé stránky. To ukazuje, že spořitelna využívá své silné stránky a usiluje o eliminaci těch slabých.

Na druhou stranu, slabé stránky jako omezená flexibilita ve vývoji nových služeb a produktů, omezená inovativnost, zaměření na lokální trh a nižší pozice ve srovnání s konkurencí naznačují určité výzvy. Například, nižší inovativnost a flexibilita mohou ztěžovat adaptaci na rychle se měnící tržní podmínky a potřeby klientů, zatímco omezení na lokální trh může bránit expanzi a růstu. Zmiňovaná webová aplikace přes VPN, přestože je považována za slabou stránku, naznačuje potenciální oblast pro zlepšení v technologické infrastruktuře.

Celkové skóre matice 2,49 naznačuje, že i přes některé slabé stránky má spořitelna celkově pevné postavení interní pozice. Nicméně je třeba věnovat pozornost zlepšování a rozvoji oblastí, kde jsou slabiny, aby se udržela konkurenceschopnost a dále se posílila interní síla spořitelny.

7.3 SWOT analýza

Níže bude zpracována SWOT analýza, které umožňuje posoudit a porovnat příležitosti a hrozby spořitelny v kontextu vnitřních silných a slabých stránek. Analýza naznačuje, jak efektivně může společnost využít své příležitosti a silné stránky k naplnění stanovených cílů. Vstupy pro SWOT analýzu jsou převzaty z předchozích matic EFE a IFE získaných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Tab. 4: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Stabilita a finanční síla.• Rozsáhlé portfolio produktů.• Image společnosti.• Loajalita klientů.• Rozsáhlá pobočková síť.	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilita ve vývoji nových služeb a produktů.• Omezená inovativnost.• Omezení na lokální trh.• Pozice na trhu.• Webová aplikace přes VPN.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Spojení se silnou finanční skupinou Raiffeisen.• Dotační poradenství.• Pokles inflace a úrokových sazeb.• Obtížný vstup konkurentů na trh a nárůst populace.• Nárůst počtu obyvatel ČR.	<ul style="list-style-type: none">• Intenzivní konkurence.• Vysoké ceny nemovitostí.• Legislativní úpravy.• Vyjednávací síla dodavatelů technologií.• Snížení státní podpory.

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z výsledků analýzy můžeme vyvodit následující závěry. Spořitelna by měla směřovat k inovacím a zdokonalení svého technologického zázemí, díky čemuž posílí konkurenceschopnost. Klíčovou pro spořitelnu je finanční síla, kterou může využít k posílení své tržní pozice. Důležitou příležitostí je dotační poradenství, kde spořitelna může získat nové klienty a posílit své jméno. Na druhou stranu musí být obezřetná vůči rizikům z intenzivní konkurence a potenciálních změn v legislativě.

8 Tvorba a výběr strategie

Účelem této kapitoly je přetavit analytická zjištění z předchozích částí do konkrétních kroků a směrů, které by měly být podniknuty za účelem zlepšení současného postavení spořitelny na trhu. Možné strategie budou založeny na výstupech z analýzy IE a matice TOWS.

8.1 Matice IE

Matice IE umožňuje vizualizaci vztahu mezi celkovým vnitřním hodnocením podniku, zjištěným prostřednictvím matice IFE (2,49) a celkovým vnějším hodnocením, zjištěným pomocí matice EFE (2,8). Tato integrace pomáhá identifikovat optimální strategické směry, které by měla spořitelna zvážit pro využití svých silných stránek, minimalizaci slabých stránek, využití příležitostí a ochranu před hrozbami.

Obr. 12: Matice IE

Matice IE		Interní hodnocení		
		Silné 4,0 - 3,0	Střední 2,9 - 2,0	Slabé 1,9 - 1,0
Externí hodnocení	Vysoké 3,0 - 4,0	I.	II.	III.
	Středí 2,0 - 2,9	IV.	V.	VI.
	Nízké 1,0 - 1,9	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Umístění Raiffeisen stavební spořitelny do kvadrantu V. matice IE naznačuje, že spořitelna má střední interní sílu a silné vnější prostředí, což naznačuje, že by měla implementovat udržovací strategie a soustředit se na pronikání na trh. Její prioritou by mělo být využití stávající finanční stability a solidního image k zajištění její pozice na trhu a současně by se měla zaměřit na inovace produktů a efektivitu vnitřních procesů.

8.2 Matice TOWS

Tato matice je rozšířením SWOT analýzy, která pomáhá identifikovat strategické alternativy vycházející z kombinace silných a slabých stránek společnosti s vnějšími příležitostmi a hrozbami. Na základě předchozích analýz můžeme vyvodit postavení společnosti a jednotlivé strategie SO, ST, WO a WT.

SO (využití silných stránek k zachycení příležitosti)

- Integrace s Raiffeisen skupinou – Využít postavení této rozsáhlé finanční skupiny, především nabídku veškerých produktů skupiny.
- Rozvoj produktů a služeb – Využít silné image společnosti a loajalitu klientů pro zavádění inovativních produktů v reakci na pokles inflace a úrokových sazeb.

ST (využití silných stránek k minimalizaci hrozeb)

- Technologické inovace – Investice do technologií a digitalizace jako odpověď na technologické tlaky a neustálý vývoj těchto technologií.

WO (minimalizace slabých stránek využitím příležitosti)

- Zákaznické služby online – Zlepšení webové aplikace a online zákaznické podpory pro lepší dosažitelnost služeb a produktů.
- Zelené financování – Vyvíjet produkty a služby zaměřené na udržitelnost a ekologické stavební projekty, odpovídající na rostoucí poptávku po "zeleném" financování.

WT (minimalizace slabých stránek a hrozeb)

- Diversifikace a adaptabilita – Posilovat odolnost proti legislativním úpravám a tržním výkyvům prostřednictvím diverzifikace produktů a služeb.

8.3 Výběr optimální strategie z analýzy IE

Pomocí matice QSPM bude proveden výběr nejvhodnější strategie, vycházející z analýz a hodnocení faktorů identifikovaných v předešle vytvořených maticích. Tato matice je konstruována s ohledem na úspěšné interní a externí faktory. Po navržení různých strategických možností založených na výstupech z předešlých matic, jsou vybrány dvě klíčové strategie. Výběr těchto strategií, konkrétně strategie proniknutí na trh a strategie rozvoje produktů, je motivován jejich potenciálem maximálně přispět k dosažení stanovených strategických cílů společnosti, jako již napověděla matice IE.

8.3.1 Matice QSPM

Níže jsou strategie pronikání na trh a strategie rozvoje produktů hodnoceny pomocí matice QSPM. Ta by měla pomoci určit, jaká strategie bude pro implementaci nejvhodnější.

Tab. 5: Matice QSPM

Faktor	Strategie	Pronikání na trh		Rozvoj produktů	
	Váha (V)	Skóre (KD)	V*KD	Skóre (KD)	V*KD
Příležitosti					
Spojení se silnou finanční skupinou Raiffeisen.	0,13	4	0,52	3	0,39
Poskytování dotačního poradenství.	0,1	2	0,2	4	0,4
Pokles inflace v ČR a s tím spojených úrokových sazeb.	0,09	2	0,18	3	0,27
Obtížný vstup konkurentů na trh.	0,05	3	0,15	1	0,05
Velký nárůst počtu obyvatel ČR.	0,1	3	0,3	1	0,1
Hrozby					
Velká míra konkurence na finančním trhu.	0,1	4	0,4	2	0,2
Vysoké ceny nemovitostí.	0,11	1	0,11	1	0,11
Možné legislativní úpravy zákona o stavebním spoření.	0,1	1	0,1	3	0,3
Vysoká vyjednávací síla dodavatelů technologických řešení.	0,12	2	0,24	3	0,36
Snížení výše státní podpory od roku 2024.	0,1	1	0,1	2	0,2

Faktor	Strategie	Pronikání na trh		Rozvoj produktů	
	Váha (V)	Skóre (KD)	V*KD	Skóre (KD)	V*KD
Silné stránky					
Stabilita a finanční síla.	0,09	3	0,27	3	0,27
Rozsáhlé portfolio produktů.	0,05	2	0,1	2	0,1
Image společnosti.	0,06	3	0,18	1	0,06
Oddanost klientů.	0,1	3	0,3	1	0,1
Rozsáhlá pobočková síť.	0,11	2	0,22	1	0,11
Slabé stránky					
Flexibilita ve vývoji nových služeb a produktů.	0,14	2	0,28	4	0,56
Omezená inovativnost.	0,12	1	0,12	3	0,36
Omezení na lokální trh.	0,12	3	0,36	1	0,12
Pozice stavební spořitelny na trhu.	0,12	3	0,36	1	0,12
Webová aplikace přes VPN.	0,09	1	0,09	1	0,09
Celkem			4,58		4,27

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z výše uvedené matice QSPM můžeme vidět, že celkové skóre u jednotlivých strategií se příliš neliší. Strategie pronikání na trh získala celkové skóre 4,58 a strategie rozvoje produktů skóre 4,27. V rámci hodnocených faktorů a přiřazených vah by strategie pronikání na trh mohla být efektivnější při dosahování stanovených cílů spořitelny. Avšak navzdory těsnému rozdílu mezi celkovým hodnocením obou strategií se jeví jako vhodná volba kombinace obou strategií v rámci naplnění všech definovaných cílů.

9 Implementace strategického plánu

Dalším krokem po volbě vhodné strategie je určení způsobu implementace strategického plánu. Tento postup vychází z výsledků analýz a musí být v souladu s definovanými strategickými cíli. Na základě stanovených cílů Raiffeisen stavební spořitelny můžeme zhodnotit a interpretovat, jak mohou strategie pronikání na trh a rozvoje produktů přispět k naplnění jednotlivých cílů. Hlavním cílem spořitelny je každoroční růst zisku, nejméně o šest procent, aby mohl být tento cíl naplněn, je potřebné splnit i cíle ostatní.

Pro úspěšné dosažení těchto cílů bude klíčová strategie pronikání na trh, zaměřená na zvýšení tržního podílu a posílení pozice spořitelny a strategie rozvoje produktů, která se soustředí na inovaci a rozšíření nabídky služeb. Implementace těchto strategií vyžaduje koordinované úsilí napříč celou organizací, včetně pečlivého plánování, průběžného hodnocení a adaptace k proměnlivým podmínkám trhu. Tato kapitola se zabývá uplatněním strategií v rámci dosažení uvedených cílů a definicí konkrétních kroků. Současně je také nutné identifikovat rizika, která mohou při implementaci strategie nastat a navrhnout opatření k jejich minimalizaci nebo řešení.

9.1 Strategie pronikání na trh

Jedním z klíčových cílů této strategie je rozšíření týmu obchodních zástupců a zvýšení kvalifikace prostřednictvím certifikace „Komplexní finanční poradce“. Tato certifikace obchodním zástupcům zajišťuje jejich produktovou odbornost v rámci celé finanční skupiny Raiffeisen, díky čemuž mohou s klienty řešit více problémů. Níže jsou přiblíženy možné kroky v rámci obou cílů této strategie.

Program „Komplexní finanční poradenství“

K naplnění tohoto cíle bude spuštěn motivační program, jehož cílem bude podpora vzdělávání a profesního rozvoje obchodních zástupců spořitelny. Součástí plánu bude také poskytnutí finanční podpory a flexibilního časového rámce pro ty zástupce, kteří se aktivně zapojí do certifikačního programu. Pomoci by také mohla interní komunikační kampaň, která by zdůrazňovala důležitost a význam certifikace pro kariérní růst a úspěch jednotlivých obchodních zástupců.

Pro efektivní naplnění cíle by spořitelna mohla vytvořit vzdělávací tým a specializované materiály, díky kterým by obchodní zástupci byli systematicky vyškoleni ve všech

potřebných oblastech. Tyto metody usnadní celý proces certifikace, zároveň posílí znalosti a kompetence zástupců v rámci každého obchodního jednání, díky čemuž může dojít k nárůstu obchodů a zvýšení zisku.

Nábor nových obchodních zástupců

Úspěšné dosažení tohoto cíle má zásadní význam pro splnění cíle prvního, kterým je poskytování komplexního finančního poradenství svým klientům. Dosud se obchodní zástupci starali o rozsáhlé portfolia klientů, někdy přesahující tisíc klientů na jednoho zástupce, což značně komplikovalo udržení kvalitního a pravidelného kontaktu se všemi klienty. Obchodní zástupci by se měli s každým klientem vidět minimálně dvakrát ročně, avšak s tak velkým počtem klientů na jednoho zástupce je tento záměr téměř nerealizovatelný. Proto je klíčové, aby spořitelna rozšířila počet obchodních zástupců v jednotlivých oblastech a kmeny rozměnila. Tuto klíčovou úlohu mají na starosti oblastní ředitelé, kteří koordinují náborové aktivity v rámci svých přidělených oblastí.

Oblastní ředitelé by měli efektivně využívat moderní komunikační platformy, včetně sociálních médií a on-line pracovních portálů, aby oslovili co nejširší spektrum potenciálních kandidátů. Klíčovým prvkem úspěšného náboru bude také sestavení lákavého náborového sdělení, které potenciální zájemce motivuje k reakci. V tomto sdělení je zásadní zdůraznit benefity spojené s pozicí, jako jsou příležitosti pro profesní rozvoj, možnosti vzdělávání, flexibilita pracovní doby, atraktivní odměňovací model a další výhody, které by měly být jasně komunikovány již v nabídkovém inzerátu nebo během úvodního pohovoru. Prvotní pohovor musí být pečlivě strukturován a měl by zahrnovat komplexní posouzení kompetencí a schopností kandidátů, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání denních úkolů spojených s obsluhou klientů a práci s finančními produkty. Tímto způsobem lze zaručit výběr těch nejkvalifikovanějších kandidátů, kteří budou schopni pozitivně přispět k celkovému úspěchu spořitelny.

Pro nově příchozí kandidáty bude nezbytné projít celým zaškolovacím procesem. Spořitelna má k dispozici vlastní školící tým, který zájemce provede celým školícím programem. Ten zahrnuje podrobná školení o produktech a službách spořitelny, procesech prodeje a komunikaci s klienty. Důraz by měl být kladen na vytvoření silného základu v oblasti finančního poradenství a etických standardů práce, vzhledem k působení v bankovním sektoru a práci s citlivými informacemi o klientech. Noví zástupci musejí být také seznámeni s interními systémy a nástroji, které budou ke

své práci využívat. Pro osvojení potřebných dovedností je účinné zavést role-play scénáře, kde si zástupci vyzkouší potenciální prodejní rozhovor s klienty. Efektivní onboarding pomůže k zvýšení motivace a urychlí celý proces zaškolení.

9.1.1 Rizika strategie pronikání na trh

V rámci implementace strategického plánu Raiffeisen stavební spořitelny je důležité identifikovat a zhodnotit potenciální rizika, která mohou ovlivnit cíle spořitelny při implementaci výše zmíněné strategie. Tato rizika mohou být interní nebo externí a mohou mít různý dopad na schopnost spořitelny splnit definované cíle. V níže uvedené tabulce jsou identifikována možná rizika, spolu s jejich ohodnocením.

Tab. 6: Rizika strategie pronikání na trh

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre
R1: Nedostatečná kvalifikace obchodních zástupců.	3	4	12
R2: Nízká účast na školení.	3	3	9
R3: Nekvalitní zaškolení nových obchodních zástupců.	1	4	4
R4: Nedostatečná poptávka od zákazníků.	2	3	6
R5: Konkurence na trhu.	4	5	20
R6: Špatně nastavený motivační program.	1	5	5
R7: Neschopnost získat nové obchodní zástupce.	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

R1: Nesprávná a nedostatečná kvalifikace obchodních zástupců může být jedno z klíčových rizik. Pokud obchodní zástupci nejsou dostatečně vyškoleni nebo program školení nebude správně nastaven, mohou mít zástupci problémy s efektivním nabízením komplexních služeb zákazníkům. To by mohlo vést k nespokojenosti zákazníků a potenciálně i ke ztrátě tržního podílu. Proto je doporučeno tlumit riziko a zavést komplexní vzdělávací programy, které povedou k zvýšení kompetencí a vědomostí zástupců, a to prostřednictvím pravidelných školení a workshopů.

R2: Dalším rizikem je nízká účast na školení. Pokud se obchodní zástupci nezúčastní potřebných školení, nebude možné dosáhnout cílů spořitelny v oblasti komplexního poradenství. Pro snížení rizika a zvýšení účasti na školeních je doporučeno zavést motivační prvky, jako jsou finanční bonusy či možnosti profesního růstu, které by byly spojeny s dokončením školení.

R3: Nekvalitní zaškolení nových zaměstnanců je riziko s nízkou pravděpodobností, ale vysokým dopadem. Je nezbytné zavést strukturovaný a systematický nástupní program, který nováčkům umožní rychle se zorientovat a stát se produktivními. Tím může spořitelna minimalizovat dopady tohoto rizika.

R4: Dalším rizikem, které se pojí se zákazníky je nedostatečná poptávka. I když spořitelna vyškolí své obchodní zástupce a nabídne komplexnější služby, může se stát, že zákazníci tyto služby nebudou chtít, případně nebudou vědět, že tyto služby lze řešit v rámci Raiffeisen stavební spořitelny. Pro zmírnění rizika by bylo dobré zavést cílené marketingové kampaně, které budou o těchto možnostech klienty informovat.

R5: Intenzivní konkurence na trhu představuje významnou hrozbu pro dosažení strategických cílů. Toto riziko vyžaduje pečlivou analýzu konkurentů a rozvoj diferenciací produktů a služeb. Pro zajištění konkurenční převahy je nezbytné posílit jedinečné aspekty nabídky a zvýšit hodnotu pro zákazníky.

R6: Motivační programy mají klíčový vliv na angažovanost a výkonnost. Pokud nejsou motivační programy sestaveny adekvátně, nemají příliš velký smysl. Řešením tohoto rizika může být provedení analýzy preferencí a motivátorů zástupců, na základě kterých budou programy upraveny, případně tuto analýzu outsourcovat.

R7: V konkurenčním prostředí, jako je finanční trh je stále náročnější nalézt kandidáty, kteří splňují specifické podmínky nutné pro práci v bankovníctví. Řešením tohoto problému může být zavedení přesnějšího cílení v náborových kampaních a také zintenzivnění počtu kampaní, čímž dojde o omezení rizika.

Tab. 7: Matice rizik strategie pronikání na trh

		Matice rizik				
Dopad	5	R6			R5	
	4	R3	R7	R1		
	3		R4	R2		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost				

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

9.2 Strategie rozvoje produktů

V dnešním dynamickém a měnícím se bankovním prostředí je neustálá inovace a změna parametrů produktů a služeb zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobého růstu. Kroky v této strategii jsou navrženy tak, aby reflektovaly identifikované příležitosti, eliminovali možné hrozby a respektovali cíle společnosti. Možnými kroky v této strategii jsou zavedení zvýhodněného úvěru, prohloubení integrace s Raiffeisen skupinou a rozvoj zeleného financování.

Zvýhodněný úvěr k dotacím NZÚ

Pro úspěšné zavedení nového zvýhodněného úvěrového produktu pro klienty v rámci dotačního programu NZÚ by Raiffeisen stavební spořitelna měla nejprve pečlivě identifikovat specifické požadavky státu na produkt. Na základě identifikovaných kritérií navrhnout úvěrový produkt s odpovídajícími parametry, jako je úroková sazba, fixace úroku, splatnost a další specifické podmínky tak, aby co nejlépe vyhověly jak potřebám klientů, požadavkům státu, tak cílům spořitelny.

Dalším krokem je příprava a implementace kompletní marketingové a komunikační strategie, která bude informovat zákazníky o novém úvěrovém produktu a jeho výhodách. Pro zajištění maximální efektivity kampaně by strategie měla být propagována prostřednictvím všech kanálů, jako jsou on-line a off-line média, sociální sítě spořitelny, rádio a televize, tak aby se dostala do povědomí nejvíce lidem.

Kromě propagace je zásadní zajistit, že obchodní zástupci spořitelny budou dobře připraveni a vyškoleni k efektivnímu poradenství a prodeji tohoto produktu. To vyžaduje podrobná školení, která zástupcům poskytnou nezbytné informace a dovednosti k prodeji.

Oficiální spuštění úvěrového produktu by mělo být strategicky načasováno a podpořeno dalšími marketingovými aktivitami, aby bylo dosaženo optimálního zájmu a přijetí produktu ze strany trhu.

Integrace se skupinou Raiffeisen

V rámci strategie rozvoje produktů spořitelny hraje klíčovou roli prohloubení spolupráce se skupinou Raiffeisen. Tato spolupráce umožňuje spořitelně čerpat z rozsáhlých zkušeností, technologických inovací a silné tržní pozice celé skupiny, což se promítá do několika zásadních oblastí rozvoje.

Zprvée, sdílení know-how a technologických platforem zvyšuje interní efektivitu spořitelny a podporuje rychlou adaptaci na tržní změny. Zadruhé, integrace nabídek produktů a služeb z celé skupiny rozšiřuje portfolio spořitelny, což umožňuje lepší reakci na individuální potřeby klientů a posiluje konkurenční pozici spořitelny. Třetí významný aspekt spolupráce se týká zvýšení přesahu na trhu, kdy využití společných marketingových strategií a kampaní zvyšuje povědomí o značce a může oslovit nové klienty.

Spojení spořitelny se skupinou Raiffeisen umožňuje nabídnout klientům komplexní finanční poradenství, které vychází z širokého spektra produktů a služeb dostupných v rámci celé finanční skupiny. Tato integrace zvyšuje hodnotu poskytovaných služeb tím, že umožňuje přístup k personalizovanému finančnímu plánování, zohledňující unikátní potřeby každého klienta. Důležitou součástí tohoto kroku je rozvoj obchodních zástupců v komplexním poradenství, které je zmíněno v předchozí strategii.

Zelené financování

Pro zelené financování Raiffeisen stavební spořitelna může zvážít implementaci několika klíčových kroků, jež by podpořily udržitelný rozvoj a reagovaly na vzrůstající zájem o ekologicky šetrné finanční produkty. Jako první navrhovaný krok by mohla být zavedena speciální kategorie zelených hypoték. Ty by poskytovaly preferenční úrokové sazby pro financování nemovitostí, které splňují stanovené standardy energetické účinnosti nebo jsou vybudovány z ekologicky šetrných materiálů. Tímto přístupem by spořitelna podporovala principy udržitelného bydlení.

Dalším krokem by mohlo být založení fondů orientovaných na udržitelnost ve spolupráci s investičními divizemi Raiffeisen skupiny. Cílem těchto fondů by bylo investovat do společností a projektů, které dosahují vysokých hodnot v oblasti environmentálních a sociálních standardů. Tato iniciativa by klientům spořitelny umožnila participovat na udržitelných investicích a zároveň by podporovala celkový přechod ekonomiky k udržitelnějším praktikám.

V neposlední řadě by spořitelna mohla zavést program financování obnovitelných zdrojů energie, který by nabízel specifické úvěrové a leasingové možnosti pro instalaci systémů využívajících obnovitelné zdroje energie, jako jsou solární panely či tepelná čerpadla. Tento program by nejen podpořil přechod k čistší produkci a spotřebě energie, ale rovněž

nabídl klientům cestu k redukci energetických nákladů a posílení energetické nezávislosti.

Tyto navrhované kroky by měly být zváženy, jako součást širší strategie Raiffeisen stavební spořitelny v oblasti zeleného financování, reflektující aktuální trend směřování k ekologickému a šetrnému životu.

9.2.1 Rizika strategie rozvoje produktů

Pro úspěšnou implementaci je klíčové pečlivě identifikovat a analyzovat potenciální rizika spojená se strategií rozvoje produktů, která mohou ovlivnit dosažení cílů spořitelny. Níže jsou uvedeny interní i externí faktory, které by mohly mít dopad na úspěšnost implementace této strategie.

Tab. 8: Rizika strategie rozvoje produktů

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre
R1: Nedostatečná poptávka po zelených produktech.	3	4	12
R2: Regulační změny.	4	5	20
R3: Technologické riziko.	3	3	9
R4: Změny tržních podmínek.	4	4	16
R5: Integrovaná rizika.	3	4	12
R6: Úrokové riziko spojené se zvýhodněným úvěrem.	4	4	16
R7: Riziko změny podmínek pro dotace NZÚ.	3	5	15
R8: Riziko konfliktu zájmů v rámci skupiny.	2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

R1: Riziko nedostatečné poptávky po zelených produktech reflektuje potenciální neochotu trhu přijmout a využívat finanční produkty orientované na udržitelnost. Tento stav může být způsoben nedostatečným povědomím o výhodách zeleného financování nebo vnímanou složitostí těchto produktů. Pro zmírnění rizika je klíčové zaměřit se na informování klientů o výhodách zeleného financování a umožnit klientům pochopit, jaké výhody jsou s těmito produkty spojeny.

R2: Toto riziko je spojeno s regulačními změnami, které zahrnují možnost, že budoucí legislativní úpravy mohou vést k zvýšení nákladů spojených s tímto financováním nebo mohou být změněny podmínky, z kterých budou produkty vycházet. Tyto změny mohou ovlivnit jak ekonomickou životaschopnost těchto produktů, tak i jejich atraktivitu mezi klienty. Aby spořitelna mohla efektivně tlumit a čelit tomuto riziku, je důležité průběžně

sledovat a analyzovat legislativní vývoj v oblasti udržitelného financování a flexibilně adaptovat produkty na nové regulační požadavky.

R3: Technologické riziko spočívá v zastarávání zelených technologií v důsledku neustálého technologického vývoje a inovací v tomto směru. Tento faktor může způsobit, že investice do určitých zelených produktů rychle ztratí na hodnotě nebo se stanou méně efektivními. Spořitelna by měla provádět průzkum nebo spolupracovat s technologickými partnery, tak aby tomuto riziku předcházela.

R4: Riziko změn v tržních a ekonomických podmínkách představuje významnou hrozbu pro stabilitu a přitažlivost specifických produktů Raiffeisen stavební spořitelny, jako jsou zvýhodněné úvěry a investiční fondy zaměřené na udržitelnost. Variabilita úrokových sazeb, inflace a trendů na trhu s nemovitostmi může nepříznivě ovlivnit finanční výhodnost těchto produktů. Proti tomuto riziku je možné se bránit strategickým sledováním a analýzou makroekonomických ukazatelů, což spořitelně umožní přizpůsobit nabídku aktuálním podmínkám a zachovat tak jejich konkurenceschopnost.

R5: Integrovaná rizika spojená s koordinací služeb a produktů Raiffeisen stavební spořitelny v rámci celé skupiny Raiffeisen mohou vyústit v technické a organizační výzvy. Tyto obtíže mohou zahrnovat nekompatibilitu IT systémů, odlišnosti v procesech nebo kulturní rozdíly mezi jednotlivými částmi skupiny. Aby spořitelna tato rizika účinně potlačila, je nezbytné zavést důkladné plánování a komunikaci na všech úrovních organizace. Kromě toho je klíčové investovat do technologických řešení a školení zaměstnanců, čímž spořitelna posílí hladkou integraci a minimalizaci tohoto rizika.

R6: Úrokové riziko, které se týká možnosti růstu úrokových sazeb v budoucnosti, může znehodnotit atraktivitu zvýhodněných úvěrových produktů. Vzestup úrokových sazeb by mohl způsobit, že podmínky úvěrů již nebudou pro klienty tak výhodné, což by mohlo omezit jejich zájem. Pro zmírnění tohoto rizika je důležité, aby spořitelna aktivně sledovala tržní trendy a přizpůsobovala svou úvěrovou strategii tak, aby byla schopna flexibilně reagovat na změny úrokových sazeb.

R7: Změna podmínek pro dotace z programu NZÚ představuje potenciální hrozbu pro spořitelnu a zamýšlený zvýhodněný úvěr spojený právě s touto dotací. Snížení nebo úplné ukončení tohoto dotačního programu značně ovlivní zájem o zvýhodněné úvěrové produkty určené na podporu financování těchto projektů. Aby spořitelna mohla efektivně čelit tomuto riziku, je klíčové, aby průběžně monitorovala veřejné financování

a legislativní trendy v oblasti energetické účinnosti. Současně by spořitelna měla rozvíjet alternativní finanční produkty a strategie, které nejsou přímo závislé na dotacích NZÚ, což by zajistilo flexibilitu a udržitelnost její nabídky i v případě změn nebo ukončení tohoto dotačního programu.

R8: Riziko spojené s konfliktem zájmů uvnitř skupiny Raiffeisen vyplývá z možných neshod při sdílení zdrojů a společné práci různých částí skupiny. Tyto neshody se mohou týkat toho, jak nejlépe využít dostupné zdroje nebo kam směřovat strategické plány. Aby Raiffeisen stavební spořitelna mohla účinně řešit toto riziko, je důležité mít jasně stanovená pravidla pro komunikaci a definované postupy řešení těchto sporů.

Tab. 9: Matice rizik strategie rozvoje produktů

		Matice rizik				
Dopad	5			R7	R2	
	4			R1 R5	R4 R6	
	3		R8	R3		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost				

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Závěr

Cílem diplomové práce byla strategická analýza Raiffeisen stavební spořitelny a stanovení možných strategií, díky kterým by společnost dosáhla definovaných cílů.

Teoretická část práce se věnovala teoretickému výkladu jednotlivých témat spojených se strategickým managementem. Dále byly podrobně představeny a popsány analýzy jednotlivých prostředí podniku, jako je Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza, analýza firemních faktorů a portfolio analýza. Pro tvorbu strategie byly popsány matice IE a TOWS a pro vhodný výběr konečné strategie byla popsána matice QSPM. Poslední kapitola teoretické části se věnovala analýze rizik a možnostem jejich ošetření.

V praktické části byla prvotně představena Raiffeisen stavební spořitelna. Na základě konzultace možného směřování spořitelny s oblastním ředitelem pro západní Čechy byly stanoveny čtyři cíle, kterých by podnik chtěl v následujících dvou letech dosáhnout. Jedním z definovaných cílů byl každoroční růst zisku, tento cíl byl definován jako primární. Zbýlé tři cíle se zaměřují na podporu cíle hlavního a na podporu definovaného směřování spořitelny. Autor aplikoval teoretické poznatky na daný podnik a analyzoval jeho prostředí, pomocí výše zmíněných metod.

Prvním analyzovaným prostředím bylo vnější prostředí organizace, v rámci kterého došlo k analýze mezoprostředí a makroprostředí. Značný vliv na spořitelnu měly ekonomické faktory, především vývoj inflace v posledních dvou letech a s tím spojený nárůst úrokových sazeb. Také byla identifikována značná hrozba ve vyjednávací síle dodavatelů technologických řešení. Pro posouzení faktorů vnější analýzy došlo ke zpracování matice EFE, kde jako největší příležitost byla identifikována integrace se skupinou Raiffeisen a největší hrozbou již zmíněná vyjednávací síla dodavatelů technologií. Následně proběhla vnitřní analýza prostředí podniku, kde byly analyzovány firemní faktory, portfolio produktů a také došlo k posouzení zdrojů společnosti pomocí VRIO analýzy. Ta identifikovala hodnotné zdroje, jako je silná finanční skupina, reputace spořitelny a další. Jednotlivé poznatky z vnitřního okolí byly zhodnoceny pomocí matice IFE. Následně byla vytvořena SWOT analýza shrnující všechny příležitosti, hrozby, silné i slabé stránky spořitelny.

K výběru vhodné strategie byla v následující části práce využita matice IE. Na základě výsledků matice bylo doporučeno penetrovat trh a rozvíjet produkty. Pomocí matice

TOWS, došlo k identifikaci vhodných strategických alternativ. Následoval výběr vhodné strategie pomocí matice QSPM, která vycházela z výsledků matice IE a stanovených cílů spořitelny. Vzhledem k těsnému výsledku obou hodnocených strategií pomocí matice QSPM bylo rozhodnuto o kombinaci obou strategií, tedy penetraci trhu a rozvoji produktů.

Poslední kapitola práce se věnuje zavedení zvolených strategií, kde byly interpretovány konkrétní kroky vhodné k implementaci. Pro strategii pronikání na trh bylo doporučeno zavést program komplexního poradenství a zvýšit nábor nových obchodních zástupců. V kontextu strategie rozvoje produktů bylo doporučeno vytvořit nový zvýhodněný úvěr k dotacím, více spolupracovat s partnerskými společnostmi a podporovat zelené financování. V úplném závěru práce jsou specifikována možná rizika zaváděných kroků a způsob jejich ošetření. Významnými riziky pro spořitelnu jsou změny tržních podmínek, regulační změny a také velká konkurence na trhu.

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
CCO	Chief Commercial Officer
CEO	Chief Executive Officer
CRO	Chief Risk Officer
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFE	External Forces Evaluation
ETF	Exchange Traded Fund
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FS	Finanční síla
IČO	Identifikační číslo osoby
IE	Internal-External
IFE	Internal Forces Evaluation
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
KD	Koeficient důležitosti
NZÚ	Nová zelená úsporám
P2P	peer-to-peer
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Environmentální
QSPM	The Quantitative Strategic Planning Matrix

RSTS	Raiffeisen stavební spořitelna
SMART	Specific, Measurable, Accaptable, Realistic, Timed
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAS	Total Attractiveness Score
VPN	Virtual private network
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization

Seznam použitých zdrojů

- Allen, B. J., & Rachele, L. (2018). *Enterprise Security Risk Management: Concepts and Applications*. Brookfield, USA: Rothstein.
- Armstrong, M., & Keller, K. L. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání (2., rozš. vyd.)*. Grada Publishing.
- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*. Emerald Group Publishing.
- Cornelis de Kluyver, A., & Pearce, J. A. (2018). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York, USA: Business Expert.
- Česká národní banka (2024a). *Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?*. Dostupné 26. 2. 2024 z <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB/>
- Česká národní banka (2024b). *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí*. Dostupné 26. 2. 2024 z https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/komentar-k-urokovym-sazbam-menovych-financnich-instituci/index.html
- Český statistický úřad (2024a). *Obyvatelstvo*. Dostupné 10. 3. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- Český statistický úřad (2024b). *Aktuální populační vývoj v kostce*. Dostupné 11. 3. 2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- Český statistický úřad (2024c). *Vývoj české ekonomiky*. Dostupné 5. 3. 2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ff0036b2b6>
- Český statistický úřad (2024d). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 10. 3. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts* (14. vyd.). Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. (16. vyd.). Boston: Pearson.
- David, Fred R., David, Forest R., & David, Meredith R. (2023). *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach* (17th edition). Boston: Pearson.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. C.H. Beck.
- Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2020). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe (2. vyd.)*. Praha, Česká republika: Grada
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi* (3. vyd.). C. H. Beck.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (12. vyd.). Cengage Learning.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). *Exploring Corporate Strategy* (12th ed.). Boston: Pearson.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. Business Expert Press, LLC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management: strategie a trendy* (2., rozš. vyd.). Grada Publishing.
- Kuda, F., & Wernerová, E. (2012). *Facility management v technické správě a údržbě budov*. Professional Publishing.
- Kurzy.cz (2024a). *Graf úrokových sazeb hypoték*. Dostupné 5. 3. 2024 z <https://www.kurzy.cz/hypoteky/graf-sazeb-hypotek/>
- Kurzy.cz (2024b). *Inflace - 2024, míra inflace a její vývoj v ČR* Dostupné 5.3.2024 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česká republika: Grada.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. (2024a). *O Raiffeisen stavební spořitelně*. Dostupné 20. 3. 2024 z <https://www.rsts.cz/raiffeisen-stavebni-sporitelna>
- Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. (2024b). *Management a akcionáři*. Dostupné 22. 3. 2024 z <https://www.rsts.cz/management-akcionari>
- Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. (2024c). *Dokumenty-výroční zprávy*. Dostupné 20. 3. 2024 z <https://www.rsts.cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno, Česko: Computer Press
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. C. H. Beck.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlik, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Stavebky.cz (2024a). *Státní podpora – historie vývoje podmínek*. Dostupné 25. 3. 2024 z <https://www.stavebky.cz/statni-podpora-historie-vyvoje-podminek/>
- Stavebky.cz (2024b). *Úrokové sazby rostou všude – s výjimkou úvěrů ze stavebního spoření*. Dostupné 25.3.2024 z <https://www.stavebky.cz/urokove-sazby-rostou-vsude-s-vyjimkou-uveru-ze-stavebniho-sporeni/>
- Stavebky.cz (2024c). *Úvěry na bydlení – statistiky ČNB*. Dostupné 25. 3. 2024 z <https://www.stavebky.cz/uvery-na-bydleni-statistiky-cnb/>
- Svoboda, V., & Keller, K. L. (2009). *Public relations moderně a účinně: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání* (2., aktualiz. a dopl. vyd.). Grada.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha, Česko: Vysoká škola

Tichý, M., & Keller, K. L. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management* (2., aktualiz. a dopl. vyd.). C.H. Beck.

Vacík, E., & Šulák, M. (2001). *Strategický management*. Plzeň, Česká republika: Západočeská univerzita v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice EFE	50
Tab. 2: VRIO analýza.....	59
Tab. 3: Matice IFE	60
Tab. 4: SWOT analýza	61
Tab. 5: Matice QSPM.....	64
Tab. 6: Rizika strategie pronikání na trh	68
Tab. 7: Matice rizik strategie pronikání na trh.....	69
Tab. 8: Rizika strategie rozvoje produktů	72
Tab. 9: Matice rizik strategie rozvoje produktů.....	74

Seznam obrázků

Obr. 1: Typy managementu a úrovně řízení	9
Obr. 2: Prostředí organizace	16
Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	18
Obr. 4: BCG matice.....	25
Obr. 5: SWOT analýza	27
Obr. 6: Matice IE.....	32
Obr. 7: Matice TOWS	33
Obr. 8: Matice rizik	37
Obr. 9: Logo společnosti	39
Obr. 10: Organizační struktura společnosti	40
Obr. 11: BCG matice produktů	58
Obr. 12: Matice IE.....	62

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj inflace v ČR.....	44
Graf 2: Vývoj repo sazby ČNB.....	44
Graf 3: Přírůstky/úbytky obyvatel ČR, 2001-2022	45
Graf 4: Čistý zisk RSTS v jednotlivých letech 2013-2022	53
Graf 5: Počet nových smluv založených spořitelnou v letech	54
Graf 6: Vývoj úrokových sazeb spořicího účtu a inflace	55
Graf 7: Změny úrokových sazeb nových zajištěných úvěrů.....	56
Graf 8: Úrokové sazby nezajištěných úvěrů a řádných úvěrů ze stavebního spoření	57

Seznam příloh

Příloha A: Matice EFE

Příloha B: Matice IFE

Příloha C: Matice QSPM

Příloha A: Matice EFE

Faktor		Váha	Stupeň vlivu	Součin
Příležitosti				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,1	3	0,3
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
Hrozby				
1.	Zhodnocení kurzu Kč vzhledem k EUR.	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,2	4	0,8
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Suma:		1		2,84

Zdroj: Fotr a kol. (2020), vlastní zpracování

Příloha B: Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin	
Silné stránky				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový mativační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,2
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,1	4	0,4
Slabé stránky				
1.	Zhodnocení kurzu Kč vzhledem k EUR.	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení	0,2	1	0,2
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,09	2	0,18
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,13	2	0,26
5.	Konkurence na trhu ČR začíný snižovat ceny.	0,04	1	0,04
Suma:		1		2,38

Zdroj: Fotr a kol. (2020), vlastní zpracování

Příloha C: Matice QSPM

Faktory externí a Interní analýzy	Váha	Varianta strategie 1		Varianta strategie 2		Varianta strategie 3	
	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
O (příležitosti) 1 až n		1 až 4	$CD = V \times$ KD	1 až 4	$CD = V \times$ KD	1 až 4	$CD = V \times$ KD
T (hrozby) 1 až m	$S \text{ vah } O + T$ $= 1$	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
S (silné stránky) 1 až t		1 až 4		1 až 4		1 až 4	
W (slabé stránky) 1 až r	$S \text{ vah } S + W$ $= 1$	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
			S CD		S CD		S CD

Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Abstrakt

Vurm, M. (2024). *Strategický management organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategický management, strategie, poslání, vize, strategické cíle, rizika, strategická analýza

Tato diplomová práce se věnuje strategické analýze Raiffeisen stavební spořitelny a. s. Práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. V první části práce jsou vymezeny základní termíny, analytické přístupy a metody strategického řízení. Následuje praktická část, která aplikuje tyto teoretické poznatky přímo na daný podnik, s cílem provést detailní analýzu podniku. Na základě těchto analýz jsou formulovány strategie, díky kterým by společnost měla dosáhnout stanovených cílů. Jako vhodnými strategiemi se jeví strategie penetrace trhu a rozvoje produktů. Následně je navržen plán implementace, který detailně popisuje jednotlivé strategie a kroky, včetně analýzy potenciálních rizik. Tento plán by měl společnosti pomoci úspěšně realizovat definované cíle.

Abstract

Vurm, M. (2024). *Strategic management of the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, strategy, mission, vision, strategic objectives, risks, strategic analysis

This master's thesis focuses on the strategic analysis of Raiffeisen stavební spořitelna a. s. The thesis is structured into a theoretical part and a practical part. The first section outlines basic terms, analytical approaches, and strategic management methods. This is followed by the practical part, which applies these theoretical insights directly to the company in order to perform a detailed analysis of the business. Based on these analyses, strategies are formulated that should enable the company to achieve its set goals. Market penetration and product development strategies appear to be suitable. An implementation plan is then proposed, which details each strategy and step, including an analysis of potential risks. This plan should help the company successfully realize the defined goals.