



**VYSOKÁ ŠKOLA TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ
v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Irský bakalářský program
Bachelor of Business Studies**

Projekt ze strategického managementu

**Komparace finančního produktu Raiffeisenbank a.s.
a konkurence s cílem stanovení portfolio strategie**

Zpracovala: Marcela Dvořáková

Rok: 2007/2008

OBSAH

1. Úvod	4
2. Literární řešerše	6
Pojem a historie strategického managementu	6
Strategický management	6
Vývoj strategického managementu	6
Strategické řízení	8
Vymezení pojmu strategie	10
Vymezení strategického řízení a rozhodování	11
Složky strategického řízení	13
Strategické cíle a pozice	17
Komplexní podnikatelská strategie	19
Vize a cíle komplexní podnikatelské strategie	22
3. Hypotéza	23
4. Charakteristika metod	24
Analýza vnějšího okolí firmy	24
Analýza tržního prostředí	24
Analýza vědecko-technického rozvoje	27
Analýza sociálně-kulturního prostředí	28
Analýza ekonomického a právního systému	28
STEP analýza	28
Porterův model pěti sil	30
Strategické mapy	31
Analýza konkurentů	32
Analýza atraktivity odvětví	34
Analýza vnitřního prostředí firmy	35
Metoda určení strategických alternativ neboli metoda ABCD	36
Analýza zdrojů specifických příležitostí	40
Stanovení klíčových faktorů úspěšné strategie	41
Podniková kultura	42
SWOT analýza	44
Portfolio analýza	45
SPACE analýza	46

5. Implementace strategie	53
6. Sběr informací	53
7. Charakteristika Raiffeisenbank a.s.	54
7.1. Údaje o společnosti	55
7.2. Organizační struktura	57
8. Vlastní realizační část	59
8.1. Analýza vnějšího okolí firmy	59
8.1.1. Porterův model pěti sil	59
8.1.2. Strategická mapa	61
8.1.3. Analýza konkurentů	62
8.1.4. Analýza atraktivity odvětví	63
8.2. Analýza vnitřního prostředí firmy	64
8.2.1. Metoda určení strategických alternativ neboli metoda ABCD	64
8.2.2. SWOT analýza	67
8.2.3. Portfolio analýza	69
8.2.4. SPACE analýza	73
8.3. Shrnutí dílčích výsledků	76
8.4. Návrh strategie	76
8.5. Navrhované změny a opatření	76
8.6. Implementace	78
8.7. Očekávaný přínos	81
9. Vyhodnocení hypotézy	82
10. Závěr	83
Seznam zkratk	84
Seznam použité literatury	85
Seznam schémat, tabulek, obrázků a grafů	87
Přílohy	89

1. Úvod

Oblast bydlení je pro většinu lidí důležité téma a řada z nás řeší z jakých zdrojů si bydlení pořídí. Málokdo disponuje dostatkem volné hotovosti pro pořízení bydlení z vlastních zdrojů. Mnozí jsou proto odkázáni na získání finančních prostředků z cizích zdrojů.

Zadlužení se považuje za jev negativně ovlivňující finanční situaci každé rodiny. Skutečně tomu tak ve většině případů bývá. Často si ovšem lidé kupují „na dluh“ i věci, na kterých nejsou existenčně závislí (např. domácí kina, kamery, myčky, sušičky). Bez těchto věcí se dá obejít.

Jen o některých úvěrech je však možné říci, že se vyplatí téměř vždy a každému. Do této kategorie patří i účelové půjčky na pořízení nemovitostí. Když srovnáme rozdíl v bilanci rodiny při úvěru na spotřební statky a účelovém úvěru na bydlení zjistíme, že při zadlužení se spotřebitelským úvěrem stojí v pomyslné rodinné bilanci na pravé straně závazek, kdežto na levé straně aktivum malé nebo žádné hodnoty. Situace u účelového úvěru na bydlení je rozdílná. Naproti závazku na pravé straně, stojí na straně levé hodnota nemovitosti za úvěr pořízené. Nákup nemovitosti je v tomto případě investicí, která vytváří nezbytnou jistotu každé rodiny a tou je střecha nad hlavou. A co je důležité, hodnota aktiva tohoto typu se ve většině případů nijak rapidně nesnižuje. Naopak ve většině případů v současné době hodnota nemovitosti stoupá.

Tato skutečnost mě přiměla k tomu, abych si zvolila téma svého projektu pod názvem:

Komparace finančního produktu Raiffeisenbank a.s. a konkurence s cílem stanovení portfolio strategie.

Téma hypotečních úvěrů je tak rozsáhlé, že se zabývám srovnáním hypotečních úvěrů pouze pro potřeby fyzických osob. Získat finanční prostředky lze i jinými způsoby (např. stavebním spořením, půjčkami od známých) – tyto ostatní možnosti do srovnání též nezahrnuji.

Hlavním cílem tohoto projektu je zvýšení počtu klientů a zviditelnění Raiffeisenbank a.s. na bankovním trhu.

Pro porovnání jsem si vybrala nabídky Raiffeisenbank a.s., České spořitelny, ČSOB, Komerční banky a GE Money Bank.

Celý projekt je rozdělena do několika částí. Nejprve seznamuji čtenáře obecně se strategickým managementem a se základními pojmy. Zabývám se také popisem vnitřního a vnějšího prostředí a také zde popisuji implementaci strategie. V další části práce charakterizuji vybranou bankovní instituci, kterou je Raiffeisenbank a.s. V praktické části aplikuji analýzy vnějšího a vnitřního prostředí na tuto. Provádím hodnocení těchto analýz a navrhuji vhodnou strategii. Zároveň provádím implementaci strategie pro Raiffeisenbank a.s. a hodnotím její očekávaný přínos. V závěru projektu provádím vyhodnocení hypotézy.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Pojem a historie strategického managementu

2.1.1. Strategický management

Strategický management je manažerský přístup zaměřený na zacílení organizace na úspěch – a to jak nyní, tak do budoucnosti. Integruje plánování, realizaci, vyhodnocování a spojuje koncepty za strategického plánování, operačního plánování, zlepšování kvality (průběžné zlepšování) a efektivity. [1]

2.1.2. Vývoj strategického managementu

Strategie doprovází řízení odnedávna. Vždy se rozlišovala jeho strategická, taktická a operační stránka. Ale jako klíčový obor řízení, s vlastní teoretickou bází, vlastními výzkumy, literaturou a školami se strategický management rozvinul na počátku 70. let.

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co už strategické plánování nesplňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé). Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou.

Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí podniků. [2]

První vývojová fáze

Koncem šedesátých let a počátkem sedmdesátých let se zrodil autonomní strategický management. Z iniciativy amerických poradenských organizací vznikl soubor strategické analýzy, který měl navodit hlubší vědomost o podnikovém potenciálu. Klíčovou se stala

„analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik (hrozeb) trhu“ známá jako analýza SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). [2]

Druhou formou se stala „portfoliová analýza“ tj. prověření a ocenění toho, čím podnik disponuje (podnikového portfolia). To znamená rozřídění přidané hodnoty výrobků, výrobních či prodejních provozů do čtyř skupin od nejslabších, do nichž se vyplatí investovat (tvůrčí síly i kapitál), přes ty, které jsou nadále výnosné, ale už nemají dlouhodobý výhled, dále třetí, o nichž se musí uvážit, co s nimi, a poslední čtvrté skupiny, která už neslouží k ničemu. Přidávají se jí přezdívky, které názorně charakterizují výše uvedené skutečnosti (hvězdy, dojně krávy, nezbedné děti – nebo otazníky a mršiny). Strategická analýza v těchto podobách se rychle ujala. [2]

Druhá vývojová fáze

Přichází M. Porter a vnáší do strategického řízení nový pojem: konkurenční výhoda. Porter píše zejména o konkurenční výhodě podniků, celých odvětví (oborů) i národů. Své názory doplňuje o strategické analýzy a další nástroje strategického managementu jako genetičnost strategií, hodnotové řetězce, rozlišení nákladové a diferenciací větve, vnější vlivy, scénáře útoku a obrany atd. [2]

Třetí vývojová fáze

Nastupují devadesátá léta. Světový trh je přeplněn, podniky musejí volit novou strategii. Důležitou roli zde hraje silná konkurence, která se stále zahušťuje. Celá řada inovací proniká do byznysu a stávají se hybnou silou konkurenčních střetů. Např. generický způsob tvorby a difúze inovací, informatika a telekomunikace s explozivně se rozvíjejícím Internetem, uvolňování a transformace organizačních struktur, nová lidská strategie (přechod od personalistiky k řízení lidských zdrojů). Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků jako jsou velké korporace, aliance. Z těchto důvodů se začala tato nová konkurence striktně dělit od konkurence staré. Nová konkurence se nazývá superkonkurence nebo hyperkonkurence. Konkurenční výhoda má reálnou ekonomickou hodnotu. Podnik v takovéto konkurenci může realizovat víc než průměrný zisk. Zejména ty podniky,

kteřé vstoupí na trh jako první, nebo druhé a obsadí tak přední místa. Tyto podniky pak dosahují tzv. superprofitu. Přesto se konkurenční výhoda vyznačuje svou těkavostí, stěhovavostí a konkurenčností.

Řídit strategicky v podmínkách superkonkurence vlastně znamená rozvíjet podnik ve shodě s trendy proměn podnikatelského prostředí, udržovat podnik v kondici, kdy může neustále navazovat na to, co ho táhne kupředu ve směru nové podnikové strategie. [2]

Nový směr – Strategický management v podmínkách chaosu a turbulence

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak strategie podniku identifikuje s jeho lidskou strategií. V sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu I. Prigogine, který poprvé užil nové pojmy turbulence a chaos. Řízení se začíná orientovat tímto směrem a řeší problémy odlišné logiky. Organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci. V takovémto duchu se strategická práce stále méně podobá vytyčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti. [2]

2.2. Strategické řízení

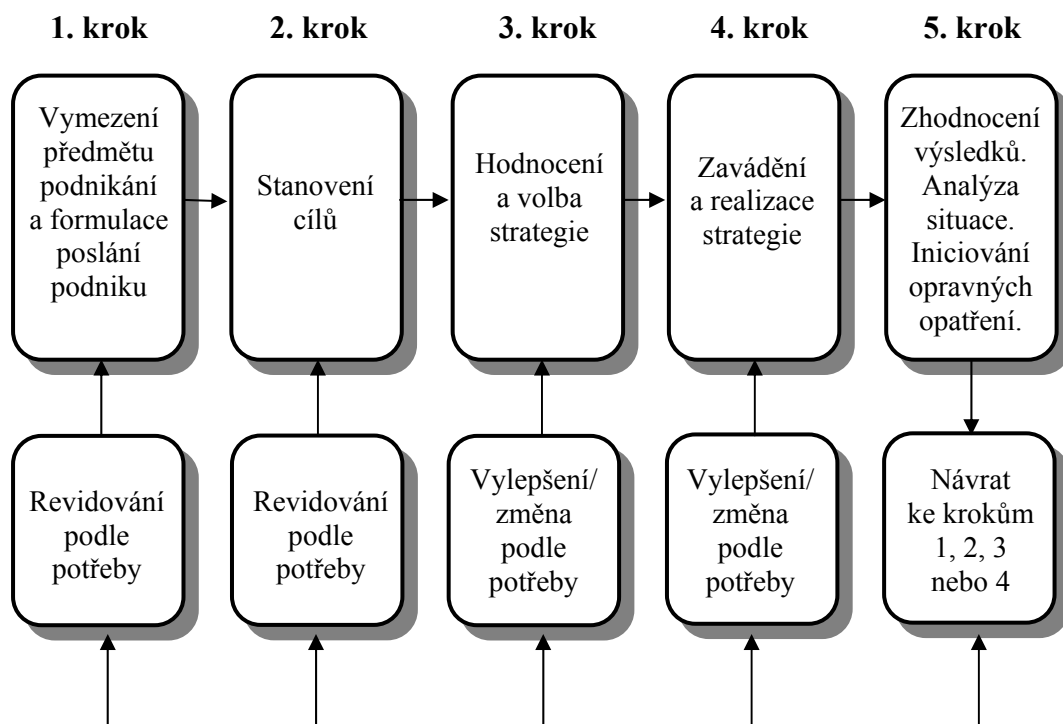
Strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému plánování, k pojmům, které bývají často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc, než jen strategické plánování.

Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve *vnějším* prostředí.

Dlouhodobé plánování – plánování za horizont běžného roku – není synonymem ani pro strategické řízení, ani pro strategické plánování. Některé strategické akce a reakce mohou být relativně krátkodobé a mohou zahrnovat víc než jen aspekt plánování.

Navíc ne každé dlouhodobé plánování je strategické. Je docela rozumné mít zpracované dlouhodobé operační nebo technické plány, které ale nejsou strategické. [3]

Schéma č. 1: Tradiční model procesu strategického řízení (přijato od Thompsona a Stricklanda)



Zdroj: Doc. Ing. Jan Váchal, CSc., Petra Váchalová, Strategický management, 2001

2.2.1. Vymezení pojmu strategie

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definiuje strategii pomocí 5P:

- plan,
- ploy,
- pattern,
- position,
- perspective.

Strategie jako **plán (plan)** je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení. [3]

Strategie je také používána ve smyslu slova **komplot (ploy)**; nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem. [3]

Strategie ve smyslu pozice (**position**) akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. [3]

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání. [3]

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. [3]

2.3. Vymezení strategického řízení a rozhodování

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody.

Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření **jedinečných** kvalit, které mají **zvláštní** hodnotu pro **konkrétní** část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat. Jedním ze způsobů, jak podrobněji popsat strategické rozhodování, je srovnání s ostatními typy rozhodování. Ansoff rozlišuje následující tři oblasti rozhodování:

- **operativní,**
- **administrativní,**
- **strategická.**

Operativní rozhodování

Operativní rozhodování se týká samotné transformace vstupů a zahrnuje např.: alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing a výzkum a vývoj. Rozhodování tohoto typu probíhá permanentně a je v rámci podniku decentralizováno. Většina těchto rozhodnutí se opakuje a kromě rizika a nejistoty jsou charakterizována i relativně krátkým intervalem mezi vznikem potřeby takového rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývajícími. [3]

Administrativní rozhodnutí

Administrativní rozhodnutí jsou rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procedury k získávání zdrojů, k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací.

Strategická rozhodnutí

Strategická rozhodnutí se na rozdíl od výše zmíněných typů týkají vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Takový druh je tedy nevyhnutelně centralizován na nejvyšší úrovni řízení podniku, neboť se dotýká veškerých zdrojů podniku. Strategická rozhodnutí jsou relativně méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době. Jedna z nejnápadnějších charakteristik strategického rozhodování poukazuje na skutečnost, že podnikový management nedostává žádné signály o jejich potřebě. Znamená to, že přestože jsou relativně řídká, musí v podniku existovat mechanismus, který by zajišťoval, aby podnikový management věnoval strategickým rozhodnutím patřičnou pozornost. [3]

2.4. Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek :

- a) **Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání** jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- b) **Stanovení strategických a výkonových cílů.**
- c) **Formulace strategie** vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- d) **Zavádění a realizace zvolené strategie.**
- e) **Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření** s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

➤ *Definování předmětu činnosti podniku*

Základním úkolem pro vrcholový management je vymežit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být takto otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Tyto odpovědi podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve *strategickém poslání podniku*, které ze široka formuluje budoucí směr rozvoje podniku. Obvykle je v něm koncentrován osobní názor vrcholového managementu podniku.

➤ *Stanovení strategických cílů*

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňující úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání.

Potřebné jsou jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Protože je nutné stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení, jsou do procesu jejich stanovování vtaženi všichni řídicí pracovníci: každý z nich musí vymezit, jakým způsobem bude jím řízená jednotka přispívat ke strategickému úspěchu podniku, a stanovit konkrétní měřitelné cíle. [2]

➤ **Formulování strategie**

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Strategické problémy procházejí celopodnikovou hierarchií, není to něco, čím by se zabývalo jen vrcholové vedení. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti (výroba, marketing, finance, lidské zdroje atd.) a pro samostatné organizační jednotky, které vykonávají jednotlivé detaily strategií funkcionálních oblastí.

Vytváření strategie je do značné míry „*podnikatelské cvičení*“. Obsah strategie odráží podnikatelské mínění o dlouhodobém zaměření podniku, o potřebě nových iniciativ (větší konkurenční agresivita, nová diverzifikace, ukončení neperspektivních činností) a o akcích zajišťujících podniku trvalý úspěch.

Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný - který může působit i ve stejném odvětví – neboť situace se mění podnik od podniku a je proměnlivá i v čase. Silné podniky mohou dělat věci, které si slabší podniky nemohou dovolit, ale i naopak. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. [3]

➤ *Realizace strategie*

Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu,
- tvorbě strategii podporujících finančních plánů a programů,
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii,
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů,
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií,
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie,
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

Hodnota vědomého sladování toho, co podnik dělá, s požadavkem prvotřídní realizace strategie spočívá ve vytváření podnikové kultury a pracovního klimatu podporujícího strategii. Zavádění strategie je neúspěšné v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavádění blokuje, místo aby je podporovali.

Proto je třeba vyladit vztah mezi strategií a:

- vnitropodnikovou strukturou,
- organizačními kompetencemi, technickým know-how a výrobními kapacitami,
- alokací zdrojů,

- podnikovým systémem pobídek a odměňování,
- vnitropodnikovou politikou a procedurami,
- vnitropodnikovým klimatem (určovaným hodnotami sdílenými zaměstnanci a manažery, filosofií a způsoby rozhodování vrcholového managementu a dalšími faktory, které tvoří charakter podniku a jeho kulturu).

Čím lépe jsou tyto vztahy sladěny, tím více vede činnost podniku k podpoře strategie. Obecně vzato je úkol zavedení strategie spjat s revizí celého podniku a následným stanovením strategií podporujících kroků a akcí, které vedou k její realizaci. Jednotlivé kroky je třeba uspořádat tak, aby přechod od staré strategie k nové byl postupný a nevyvolával odpor ke způsobu zavádění strategie. Jak posloupnost kroků tak rychlost zavádění strategie jsou důležitými faktory sjednocujícím celý podnik ve prospěch realizace strategie. Úkolem manažerů je pak stimulovat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek u všech zaměstnanců tak, aby jejich činnost vedla k naplnění strategie a dosažení vytyčených cílů. [3]

➤ **Hodnocení strategie a opravná opatření**

Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Postupně se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo a i tomu je třeba se přizpůsobit.

I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne metodou pokusů a omylů. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky v případě, že lze nalézt lepší způsoby realizace. [2]

Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou pro vždy a pak na ni zapomenout. J.Hron, přední odborník na strategické řízení vymezuje tuto disciplinu následovně:

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.

Protože každá ze složek strategického řízení v sobě zahrnuje zvažování, zda pokračovat v určité činnosti nebo ji změnit, je strategické řízení dynamický proces – všechna strategická rozhodnutí jsou předmětem budoucí modifikace. Změny v situaci podniku a výkyvy v jeho finančních výsledcích jsou faktory vyvolávající konstantní přizpůsobování. [3]

2.5. Strategické cíle a pozice

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Určení cílů je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Proto je nutné věnovat formulaci cílů a vytvoření podkladů pro rozhodnutí o cílech značnou pozornost a dostatek času.

Určení cílů patří mezi nejdůležitější kroky procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, protože je výrazem snah vrcholového vedení podniku, jeho záměrů, odvahy, míry optimismu i kvalifikace. Od určených cílů se odvíjejí strategické operace, které směřují k jejich zajištění.

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů,
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické,
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové,
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci, motivaci a k sociálnímu programu.

Strategické pozice

Hlavní filozofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna. Neznamená to být za každých okolností u každého sortimentu nejsilnější, ale chovat se a investovat tak, aby podnik mohl čelit konkurenci, spojit se s ní nebo nad ní zvítězit a tím získat větší příjmy z prodeje, což ve svém důsledku vede ke zvyšování celkového dlouhodobého zisku, eventuelně k dosažení jiných strategických cílů. [4]

Podnikatelská pozice firmy je dána:

- konkurenční pozicí firmy vzhledem k okolí,
- vnitřní podnikatelskou pozicí, vnitřní konkurenceschopností.

Celková konkurenceschopnost podniku je dána především:

- typem a charakterem výroby, délkou životního cyklu výrobků,
- typem a charakterem cíleného trhu,
- konkurenční schopností jednotlivých položek výrobního portfolia,
- stupněm technologické progresivity, která znamená především rozsah vývoje a zavádění nových inovačních výrobků a technologií,
- výrobní efektivností, schopností vyrábět současně výrobky s co nejnižšími náklady,
- kapitálovou pozicí, efektivností marketingových činností,
- zdrojovým zajištěním,

- dodavatelským zázemím,
- úrovni distribučních cest,
- úrovni managementu,
- úrovni kvalifikace zaměstnanců a zaměstnanecké politiky.

Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje do budoucna nebo naopak limituje jeho další rozvoj. Má jak své silné tak i slabé stránky, které je třeba analyzovat. [3]

2.6. Komplexní podnikatelská strategie

Komplexní strategické plánování je tvořeno na úrovni vrcholového managementu firmy či organizace. Je charakterizováno jako proces formulace a realizace dlouhodobých strategických plánů, které sdružují individuální plány organizace do komplexního plánu. Zatímco dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobé hledisko, komplexní strategické plánování v sobě zahrnuje i komplexní pohled na rozvoj celé organizace. Je nepřetržitým procesem, který předpokládá existenci zpětné vazby v každém okamžiku realizace plánu.

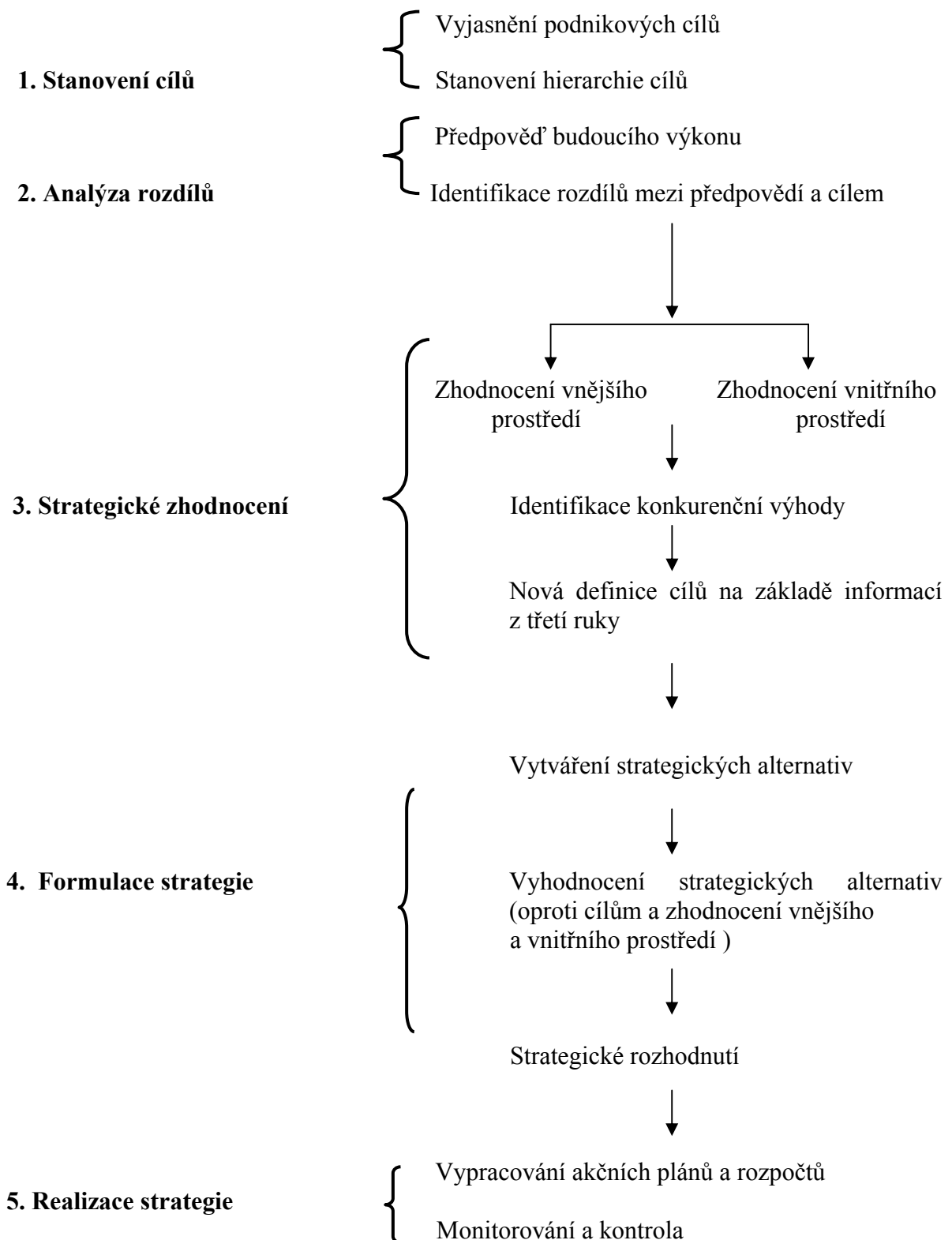
Cílem komplexního strategického plánu je odpovědět na tyto otázky:

- Jaká je vize a poslání organizace?
- Jaké jsou hlavní strategické cíle organizace?
- Jaký bude základní směr chování organizace?
- Jaké budou základní strategie chování portfolia organizace?
- Jaká budou základní pravidla a prostředky k dosažení vytyčených cílů?
- Jaké bude rozložení finančních zdrojů?

Důraz při strategickém plánování je nutno klást na strategické myšlení. Lze ho charakterizovat jako využití a pochopení všech znalostí a zdrojů jak vnitřních, tak vnějších, dostupných dat včetně intuice, s cílem stanovit směr, kterým by se měla organizace ubírat. To znamená, že hlavními aktéry strategického plánování jsou vrcholoví manažeři.

Ti spolupracují s plánovači a analytiky, kteří analyzují strategické myšlenky, hodnotí různé varianty a realizují je. Přehled těchto forem uvádím v následujícím schématu.

Schéma č. 2: Proces podnikového plánování



Zdroj: Cliff Bowman, Strategický management 1996

2.6.1. Vize a cíle komplexní podnikatelské strategie

Poslání neboli vize organizace odpovídá na smysl její existence. To znamená, že se snaží odpovědět na otázku existence organizace a zjistit její pole působnosti. Správně definované poslání umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnost směrem k dosažení určité synergie a tím zvýšit pravděpodobnost realizace. Jde spíše o vytýčení základního rozvojového směru organizace jako celku. Otázky, které by si každý podnik měl pokládat, mohou být následujícího charakteru:

- Co je našim předmětem podnikání?
- Kdo je náš zákazník?
- Jaký máme význam pro zákazníka?
- Jak úspěšní jsme v podnikání ?
- V čem bychom chtěli podnikat ?

Poslání organizace je ovlivněno především historií a kulturou firmy, osobností pracovníků nebo vrcholového managementu, momentální pozicí podniku v tržním prostředí, která je charakterizována silnými a slabými stránkami organizace a také velmi důležitou motivační politikou organizace.

Strategické cíle

Základem celého procesu komplexní strategie organizace je stanovení strategických cílů. Cíle si klademe tak, aby ve své konečné podobě vytvářely ucelený logický systém.

Mohou to být například tyto cíle:

- podíl na trhu a růst firmy, finanční stabilita organizace,
- ziskovost, efektivnost, diversifikace, rozvoj managementu,
- sociální jistota zaměstnanců,
- růst kvality výrobků nebo služeb,

Cíle musí být formulovány tak, aby se daly měřit a hodnotit. Cíle si vzájemně nesmí odporovat. [3]

3. Hypotéza

Pro tento projekt jsem si položila hypotézu: Je přímá závislost mezi kvalitou služeb a množstvím produktů nabízených bankou?

Vyhodnocení této hypotézy se nachází v kapitole 9.

4. CHARAKTERISTIKA METOD

4.1. Analýza vnějšího okolí firmy

Do vnějšího okolí firmy patří analýzy:

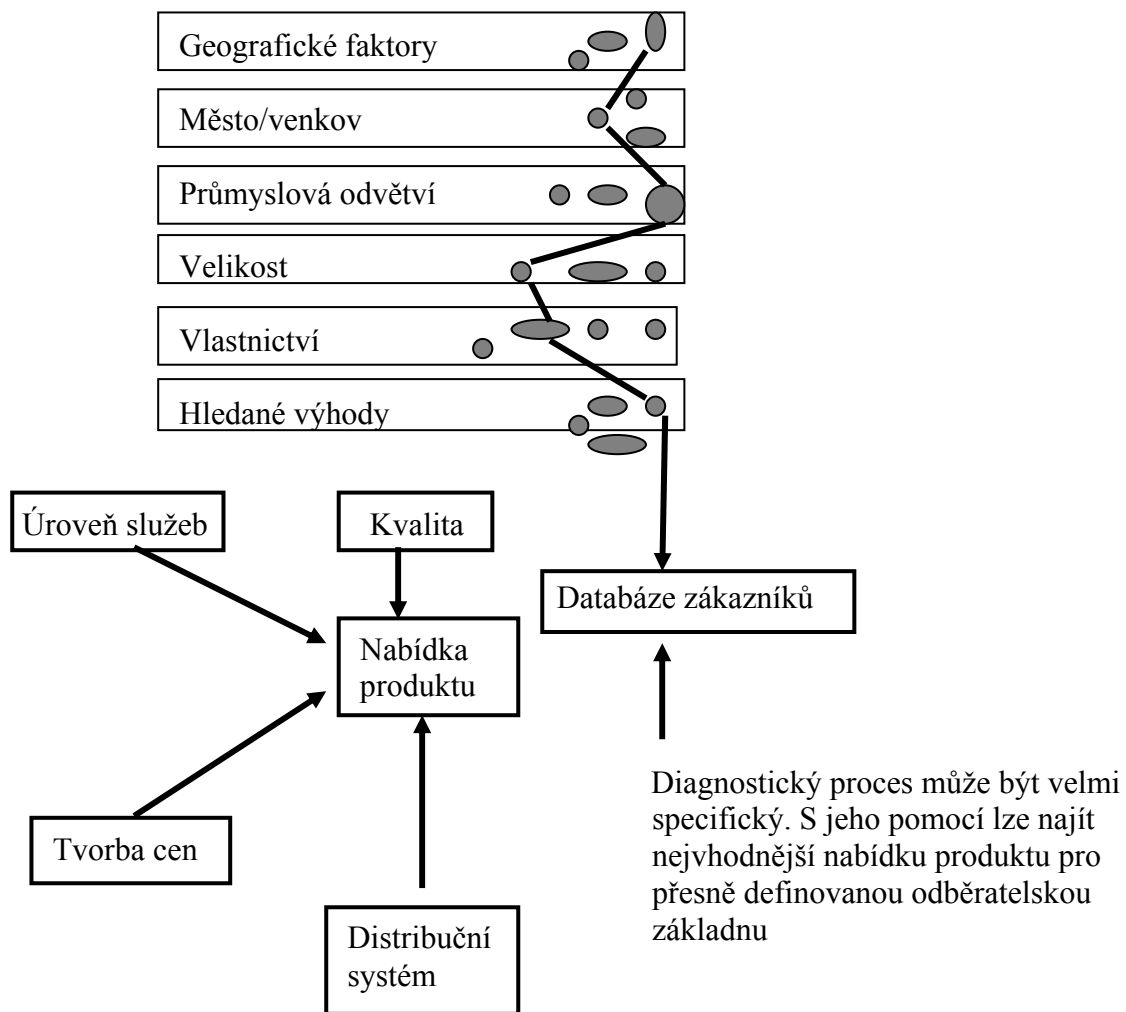
- analýza tržního prostředí,
- analýza vědecko-technického rozvoje,
- analýza sociálně-kulturního prostředí,
- analýza ekonomického a právního systému,
- STEP analýza,
- Porterův model pěti sil,
- strategické mapy,
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví.

4.1.1. Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až 5 let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky.

Poté se stanoví **segmenty trhu**, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat. [3]

Schéma č. 3: Postup při segmentaci trhu



Zdroj: Shailendra Vyakarnam, John W. Leppard, Plánování podnikatelských strategií 1998

Postupujeme jednotlivými segmenty a vybíráme takové faktory, které budou nejvhodnější pro naše zákazníky. Kombinací faktorů stanovíme nejlepší možnou nabídku.

V dalším kroku se určují **faktory ovlivňující poptávku** po produktech, které mají být předmětem našeho podnikání. Faktory členíme do dvou skupin a to na faktory „podnikem neovlivnitelné“ a faktory podnikem „ovlivnitelné“. Znalost těchto faktorů je nezbytná k tomu, abychom v dalším kroku odhadli očekávaný vývoj poptávky v jednotlivých segmentech pro strategické období.

Je potřebné si uvědomit souvislost mezi poptávkou potenciální a poptávkou dostupnou nebo poptávkou cílenou.

Poptávka potenciální je tvořena všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku.

Dostupná poptávka je tvořena zákazníky, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.

Cílená poptávka je část dostupného trhu, o kterou se podnik rozhodl usilovat. Představuje tedy celkové množství, které může koupit určitá skupina (segment) zákazníků v určité oblasti, při určité marketingové činnosti podniku.

Dalším důležitým krokem je odhadnout cílenou poptávku v jednotlivých segmentech a regionech a posléze stanovit celkovou poptávku pro celé strategické období. Podnik usiluje vždy o to, aby se zmocnil co největšího podílu cílené poptávky. Neusiluje však o ni sám. Usiluje o ni též konkurence. **Analýza konkurence** má v konkurenčním prostředí značný význam. Jestliže analýza konkurence ukáže, že konkurenční podnik je v některých parametrech lepší, formulují se strategické operace, jimiž konkurence bude minimálně dostižena. Úkolem této analýzy je především zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ale v některých případech i opuštění trhu. [3]

V dalším kroku se analyzují i **faktory ovlivňující nabídku** našich produktů. Znalost těchto faktorů je nutná k tomu, abychom mohli odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivnitelná konkurenty nově nastupujícími na trh. Informace lze získat jak formální cestou (ankety, dotazníky apod., ale i neformální cestou - podniková špionáž).

4.1.2. Analýza vědecko – technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku.

Může jít o oblasti:

- výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce),
- oběhu (nové informační a distribuční systémy),
- financování (nové metody účasti na burze) atd.

Analyzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

Strategie ofenzivního typu se v menší míře zaměřuje na svých vědecko-technických pracovištích na výzkum nebo vývoj, nákup licencí nebo know-how, ale převážně je orientována tato činnost na řešení problémů uspokojování poptávky.

Největší naději má takový podnik, jež na trhu nabídne takový produkt, který se na trhu ještě nevyskytuje, ale jakmile se na trhu objeví spotřebitel bude mít touhu ho vlastnit. [3]

Analýza vědecko-technického rozvoje by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování. Tento postup často vede jen k imitaci již dokonalých výrobků. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence.

4.1.3. Analýza sociálně – kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasítí.

Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů.

Ze zjištěných informací se vyvozují operace směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů. [3]

4.1.4. Analýza ekonomického a právního systému

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů. [3]

4.1.5. STEP analýza

STEP analýza se zabývá popisem externího okolí organizace. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Dále se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.

Tato metoda pracuje :

- s ekonomickými faktory,
- se sociálně-kulturními faktory,
- s politicko-právními faktory,
- s technologickými faktory,
- s geografickými faktory,
- s demografickými faktory,
- s ekologickými faktory.

Schéma č. 4: Faktory používané při STEP analýze

ekonomické faktory Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti	politicko – právní faktory Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády
sociálně – kulturní Demografický vývoj Rozdělení důchodu Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci	technologické faktory Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Doc. Ing. Jan Váchal, CSc., Petra Váchalová, Strategický management, 2001

Při získávání informací a následném rozboru bychom se měli zaměřit především na:

- sílu konkurence,
- úroveň pracovních sil,
- stupeň koncentrace zákazníků,
- strukturu trhu,
- preference zákazníků, atd.

4.1.6. Porterův model pěti sil

Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než firma vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup.

Při analýze konkurence je třeba se zaměřit:

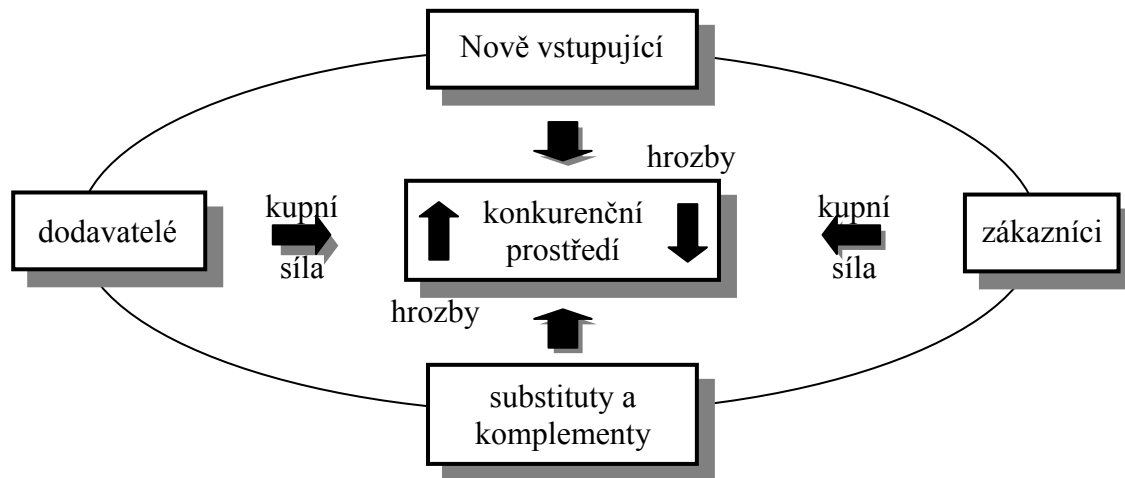
- na existující konkurenci,
- na potenciální vstup nové konkurence,
- na sílu dodavatelů a odběratelů, kde hrozí integrace (= spojení),
- substituční výrobky (substituce = náhražky) – zejména s nižší cenou,
- spolupráci jako alternativní cestu konkurence.

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které podnik má. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům.

Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. [6]

Schéma č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Ing Oldřich Šuleř, Manažerské techniky, 1995

4.1.7. Strategické mapy

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a pomáhá nám porozumět pozici vlastní společnosti vůči ostatním konkurenčním společnostem. Zároveň nám umožňuje odpovědět na otázku, kdo jsou naši hlavní konkurenti, proč a v čem nám nejvíce konkurují.

Cílem této analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky a strategie. [7]

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

- nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého,
- znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik,
- zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny,
- obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví. [3]

4.1.8. Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vybaveni tlakem zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii),
- sledovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- sledovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů. [3]

Tabulka č. 1: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)
 2 = nadprůměrný
 3 = průměrný
 4 = podprůměrný
 5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: Doc. Ing. Jan Váchal, CSc., Petra Váchalová, Strategický management, 2001

4.1.9. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence, Porterova modelu, strategické mapy, analýzy konkurentů a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a přiřazuje se jim skóre od 1 do 10. Skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu repozice podniku v rámci odvětví např. vstup do nového segmentu. [3]

Tabulka č. 2: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu a výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Doc. Ing. Jan Váchal, CSc., Petra Váchalová, Strategický management, 2001

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie. [3]

4.2. Analýza vnitřního prostředí firmy

Úspěšnost budované strategie podniku je také závislá na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

Tato analýza nám rovněž říká, že i když je firma silná v určitém faktoru, neznamená to, že tím automaticky získává konkurenční výhodu. Může to být vlastnost, která nemá pro zákazníky na trhu žádný význam. Nebo to může být vlastnost, která je pro zákazníky významná, avšak konkurenční firmy mají na trhu výrobky se stejnými vlastnostmi – mají stejné silné stránky. Důležité je, aby firma měla relativně větší sílu než konkurence u významných faktorů. Například dva konkurenti se mohou těšit z nízkých výrobních nákladů, avšak konkurenční výhodu získá ta firma, která je má relativně nejnižší. [8]

Do vnitřního prostředí firmy patří analýzy:

- určení strategických alternativ nebo-li metoda ABCD,
- analýza zdrojů specifických příležitostí,
- stanovení klíčových faktorů úspěšné strategie,
- podniková kultura,
- SWOT analýza,
- portfolio analýza,
- SPACE analýza.

4.2.1. Metoda určení strategických alternativ neboli metoda ABCD

Tato metoda nám pomůže identifikovat hlavní strategické volby, které podle našeho názoru jsou pro podnik ty správné. Dotazník popisuje řadu možností, z nichž některé mohou přesně vyjadřovat situaci v našem podniku. Úkolem je posoudit každý z uvedených bodů a zakroužkovat odpovídající hodnocení podle následujícího klíče. [5]

Tabulka č. 3: Stupnice hodnocení

0	1	2	3
vůbec ne	částečně	poměrně	naprosto
	přesné	přesné	přesné

Zdroj: Shailendra Vyakarnam, John W. Leppard, Plánování podnikatelských strategií 1998

Tabulka č. 4: Dotazník používaný u metody ABCD

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0 1 2 3
2. Rád(a) riskujete	0 1 2 3
3. Služby firmy lze snadno popsat	0 1 2 3
4. Činnost firmy je velmi specializovaná	0 1 2 3
5. Nové služby odsunují vaše běžné služby mezi zastaralé	0 1 2 3
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně FO	0 1 2 3
7. Firma má mnoho volných financí, které by mohla investovat	0 1 2 3
8. Firma potřebuje nové podněty	0 1 2 3
9. Služby firmy nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku	0 1 2 3
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti	0 1 2 3
11. Nové služby přinášejí nové zákazníky	0 1 2 3
12. Z firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky	0 1 2 3
13. Velikost firmy je přesně podle vašich představ	0 1 2 3
14. Činnost firmy jsou hlavně opravy historických budov	0 1 2 3

15. Počet zaměstnanců klesá	0 1 2 3
16. Starší služby jsou už na ústupu	0 1 2 3
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky	0 1 2 3
18. Služby firmy by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady	0 1 2 3
19. Konkurence vás ničí	0 1 2 3
20. Vaši zákazníci inovují	0 1 2 3
21. Vaším cílem je zůstat takřka bez změn	0 1 2 3
22. Někdo nabídl, že koupí vaši firmu	0 1 2 3
23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	0 1 2 3
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými službami	0 1 2 3
25. Po vašich službách je velká poptávka	0 1 2 3
26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají	0 1 2 3
27. Vaše služby jsou na trhu relativně nové	0 1 2 3
28. Jste nadšenec	0 1 2 3
29. Konkurenční boj je docela čistý	0 1 2 3
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat	0 1 2 3
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové služby	0 1 2 3
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti	0 1 2 3
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně	0 1 2 3
34. Vaše služby se nehodí k opakovanému nákupu	0 1 2 3
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních klientech (řekněme dva a více kontaktů u každého)	0 1 2 3
36. Vaše služby jsou velmi konkurenceschopné	0 1 2 3
37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady	0 1 2 3
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje	0 1 2 3
39. Konkurence má na firmu malý dopad	0 1 2 3
40. Vaše služby začínají vypadat omšele a zastarale	0 1 2 3
41. Expanze je neuskutečnitelná	0 1 2 3
42. Máte vynikající nový nápad	0 1 2 3
43. Dosavadní poptávka klesá	0 1 2 3
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny	0 1 2 3

Zdroj: Shailendra Vyakarnam, John W. Leppard, Plánování podnikatelských strategií 1998

Poté co je dotazník vypracován je potřeba zakroužkovaná hodnocení přiřadit k jednotlivým bodům v následující tabulce, sečíst je a zapsat do rámečků.

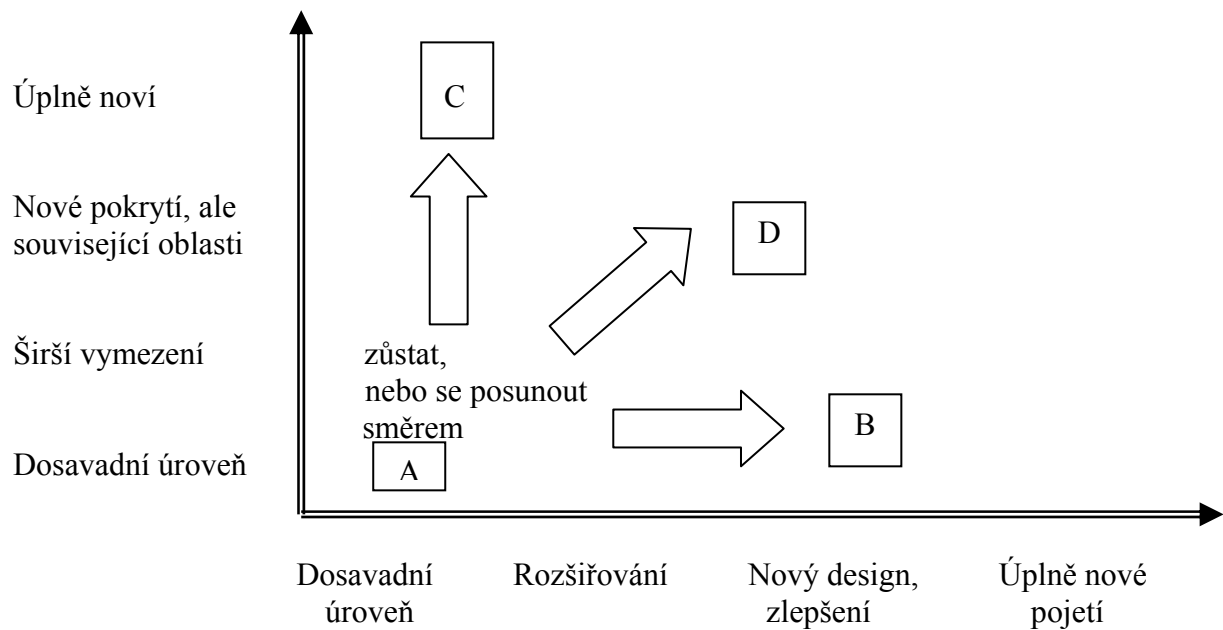
Tabulka č. 5: Tabulka k vyhodnocení metody ABCD

A		B		C		D	
4		5		1		2	
7		6		3		8	
10		11		9		12	
13		14		15		16	
17		20		18		19	
21		24		23		22	
27		31		25		26	
33		35		29		28	
39		37		30		32	
41		40		34		38	
44		43		36		42	
A=		B=		C=		D=	

Zdroj: Shailendra Vyakarnam, John W. Leppard, Plánování podnikatelských strategií 1998

Výsledky z těchto rámečků zaneseme do následujícího obrázku č.1 a tak získáme představu, kterým směrem by se náš podnik měl vydat.

Obrázek č. 1: Zaměření podniku



Zdroj: Shailendra Vyakarnam, John W. Leppard, Plánování podnikatelských strategií 1998

Pokud nám vyjde :

Volba A

Pokud jsme dali největší ohodnocení variantě A, znamená to, že máme zůstat u svých dosavadních zákazníků a výrobků nebo služeb.

Volba B

Pokud jsme dali největší ohodnocení variantě B, znamená to, že nejpříznivější variantou by mohly být nové výrobky nebo služby poskytované dosavadním zákazníkům.

Volba C

Jestliže jsme dali nejvíce bodů variantě C, znamená to, že chceme hledat nové zákazníky nebo skupiny zákazníků pro své dosavadní výrobky nebo služby.

Volba D

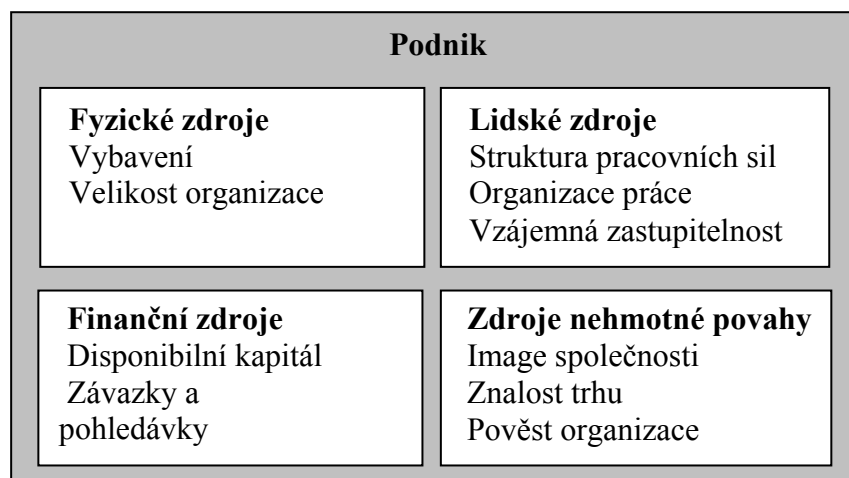
Největší počet bodů pro variantu D naznačuje, že nejlepším zaměřením firmy by mohla být diverzifikace a hledání nových výrobků a služeb a zároveň i nových zákazníků. [5]

4.2.2. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností organizace je v tom, že umožňují, aby se organizace odlišila od konkurence a dosahovala tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností organizace.

Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti organizace, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší. Zdrojem specifických předností je majetek a schopnosti organizace. Majetkem organizace jsou např. finanční prostředky, dlouhodobý majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje) a nehmotný majetek (jméno organizace nebo její pověst). Schopnosti jsou dovednosti organizace. Patří k nim např. způsob, jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom, jak dosáhnout vytčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému. [3]

Schéma č. 6: Obecné vymezení zdrojů podniku



Zdroj: Doc. Ing. Jan Váchal, CSc., Petra Váchalová, Strategický management, 2001

4.2.3. Stanovení klíčových faktorů úspěšné strategie

Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné. Výkonnost podniku je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Protože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relativních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Půjde především o takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů.

Klíčovými faktory podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit. Z tohoto důvodu je u nich zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické klíčové faktory organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce. Analýzami zjištěné strategické faktory podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, resp. jeho možnosti.

4.2.4. Podniková kultura

Podniková kultura může být charakterizována jako:

- komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,
- způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy,
- nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.

Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází ze široké škály nástrojů marketingového mixu – od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, public relation až po korporální identitu. Ta vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem. [3]

Komunikační politika se vyznačuje:

- jednotným cílem,
- snahou po vyjádření jedinečnosti, osobitosti,
- vytvořením nezaměnitelné tváře podniku,
- vědomím relevantních cílových skupin, že se jedná o podnik, který je zde právě pro něj a s jehož představami se plně ztotožňuje,
- ztotožnění všech spolupracovníků s podnikovou představou.

Podnik by měl provádět průzkumy u svých zaměstnanců a měl by analyzovat a klasifikovat:

- pocit důvěry,
- pokrokovost,
- kvalitu a solidnost,
- užitek a výkon,
- zkušenosti a tradice,
- jistotu a spolehlivost,
- výchovu,
- pomoc a ulehčení výběru,
- servis aj.

Cílem průzkumu by mělo být zjištění:

- v jaké míře se pracovník hlásí k politice podniku,
- jak dalece si uvědomuje, že jde o strategickou záležitost,
- zda si je vědom, že je součástí podnikové filosofie,
- stupně míry otevřenosti firmy vůči veřejnosti.

Výsledek účinků podnikové kultury je patrný v:

- růstu spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců,
- rostoucím vědomím sounáležitosti a silnější identifikaci pracovníků,
- úspěšnějším získávání nových zaměstnanců,
- zmenšování osobních konfliktů na pracovišti,
- vyjasnění kompetence podniku a jeho pozice v rámci konkurence,
- přenosu goodwillu u produktů,
- zlepšení charakteristiky předkládané medii o podniku,
- větším společenským akceptováním podnikových aktivit. [3]

4.2.5. SWOT analýza

SWOT analýza (z anglického Strength - Weaknesses - Opportunities - Threats, tj. Silné stránky - Slabé stránky - Příležitosti - Hrozby) je kvalitativní metodou, užívanou v marketingu. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, vzájemné interakce silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, vytvářející nebo naopak snižující, vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje, atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je však identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů, působících v okolí podniku. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. [9]

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace,
- z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější,
- může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšené výkonnosti organizace. [9]

Schéma č. 7: SWOT analýza

	Interní faktory	Silné stránky S - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	Slabé stránky W - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory			
Příležitost trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciací - možnost integrace - možnost exportu atd.		Přístup SO Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení. Různé formy integrace.
Nebezpečí trhu T - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciací - stará odvětví - nestabilita trhu		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Zdroj: Ing. Oldřich Šuleř, Manažerské techniky, 1995

4.2.6. Portfolio analýza

Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu organizací s diverzifikovanou strukturou.

Diagnostická práce v oblasti portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.

4. Hlubší proniknutí do situace organizace, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu se strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci. [3]

4.2.7. SPACE analýza

SPACE analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti.

Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál-síla (**FS**) podniku a konkurenční výhoda (**KV**) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (**SO**) a stabilita prostředí (**StO**) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.

V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od -6 do +6 na obou osách.

Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Potřebný finanční zdroj pak umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví. Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat. Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat. [3]

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí

- technologické změny,
- míra inflace,
- proměnlivost poptávky,
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků,
- bariéry vstupu do odvětví,
- rivalita mezi existujícími konkurenty,
- cenová elasticita poptávky,
- tlak ze strany substitutů.

Faktory ovlivňující sílu odvětví

- růstový potenciál,
- ziskový potenciál,
- finanční stabilita,
- technologické know-how,
- využití zdrojů,
- kapitálová intenzita,
- složitost vstupu do odvětví,
- produktivita, využití kapacit,
- vyjednávací síla výrobců.

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

- podíl na trhu,
- kvalita výrobku,
- životní cyklus výrobku,
- inovační cyklus,
- loajalita zákazníků,
- technologické know-how,
- vertikální integrace,
- rychlost zavádění nových výrobků. [3]

Faktory ovlivňující finanční sílu podniku

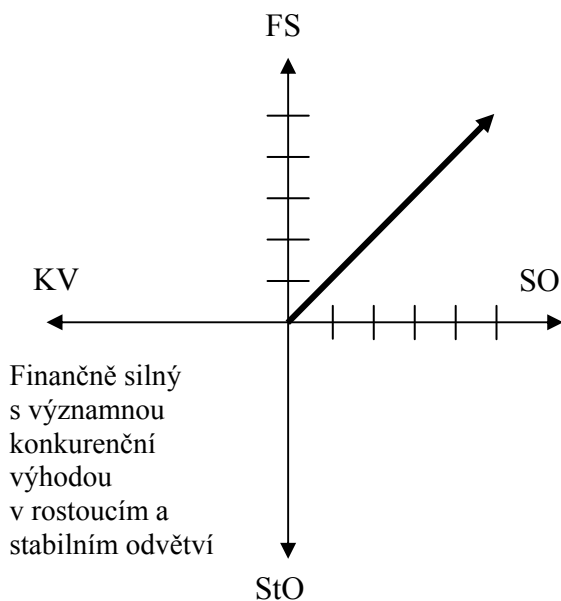
- návratnost investic,
- likvidita,
- míra zadlužení,
- požadovaný versus disponibilní kapitál,
- cash flow,
- složitost výstupu z odvětví,
- míra rizika,
- obrat zásob,
- využívání úspor z rozsahu a zkušeností.

Existují čtyři kvadranty pozice firmy – agresivní, konkurenční, konzervativní, defenzivní. Umístění vektoru v jednom z nich ukazuje na profil, který je rozhodující pro přijetí určité skupiny strategií.

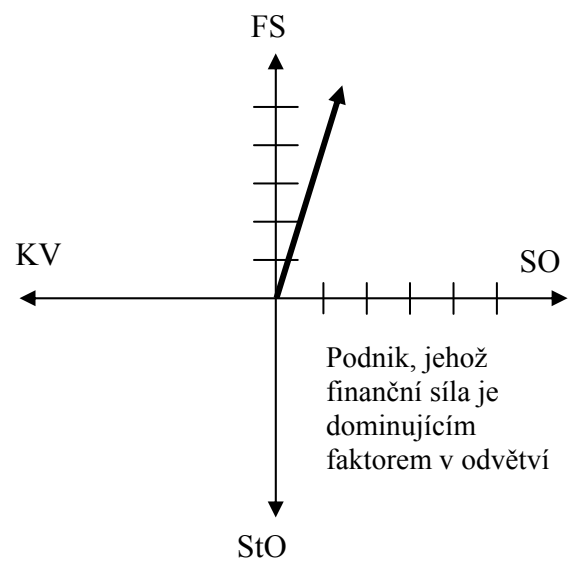
Agresivní pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné. [3]

Pozice č. 1



Pozice č. 2



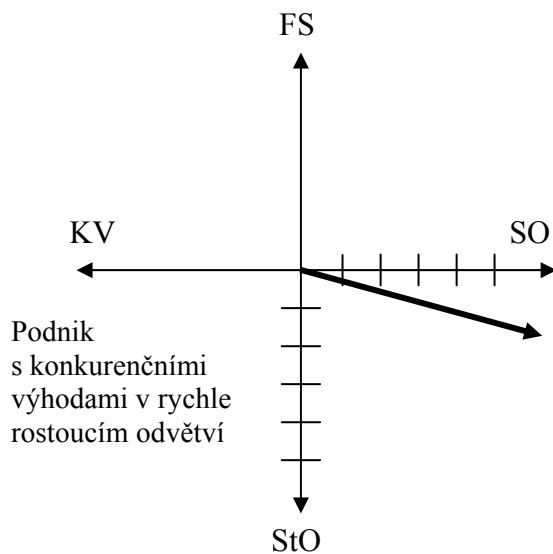
Pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle SO - jedná se o finančně silný podnik, který dosáhl dobrých konkurenčních vlastností ve vzrůstajícím a stabilním odvětví.

Pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle FS – jedná se o podnik, jehož finanční síla je dominantní v odvětví

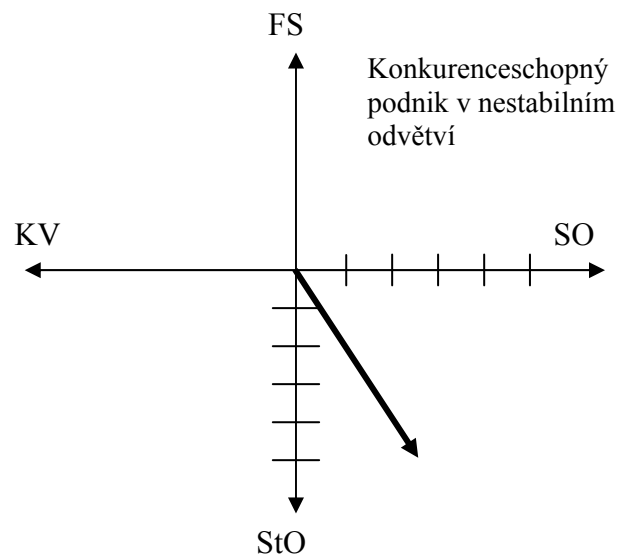
Konkurenční pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobnou řadu, snižovat náklady atd. [3]

Pozice č. 1



Pozice č. 2



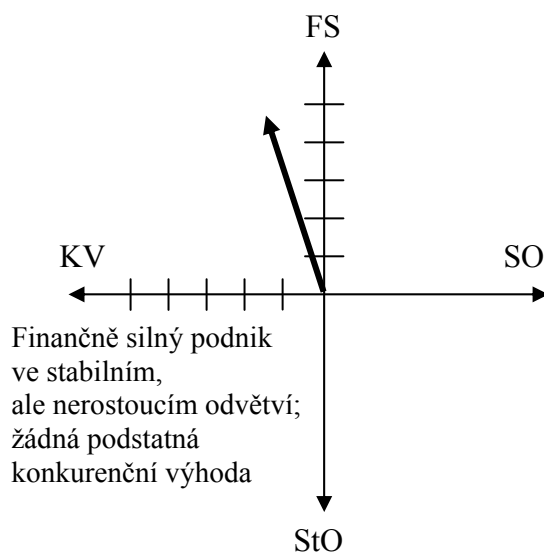
Pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle SO – je to podnik s konkurenčními výhodami v rychle rostoucím odvětví.

Pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle StO – jde o konkurenceschopný podnik v nestabilním odvětví.

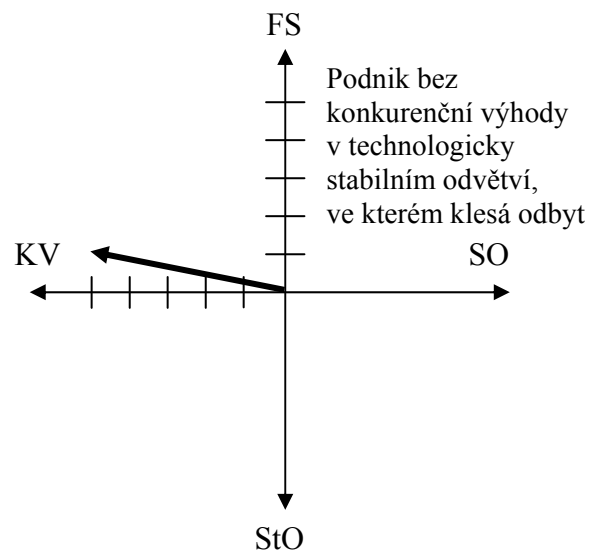
Konzervativní pozice

Typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow. [3]

Pozice č. 1



Pozice č. 2



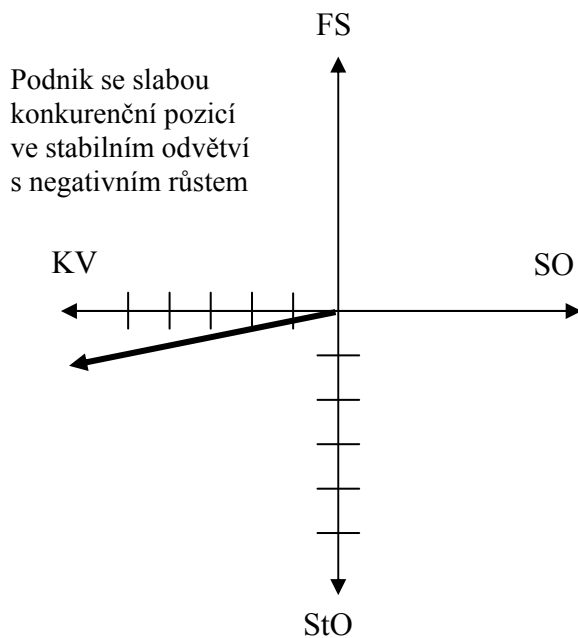
Pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle FS – jedná se o podnik, který dosáhl dobré finanční síly ve stabilním odvětví, které však nevzrůstá. Podnik nemá velké konkurenční parametry.

Pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle KV – jedná se o podnik, který lpí špatnými konkurenčními vlastnostmi v odvětví, které je stabilní v technologii, ale má klesající poptávku.

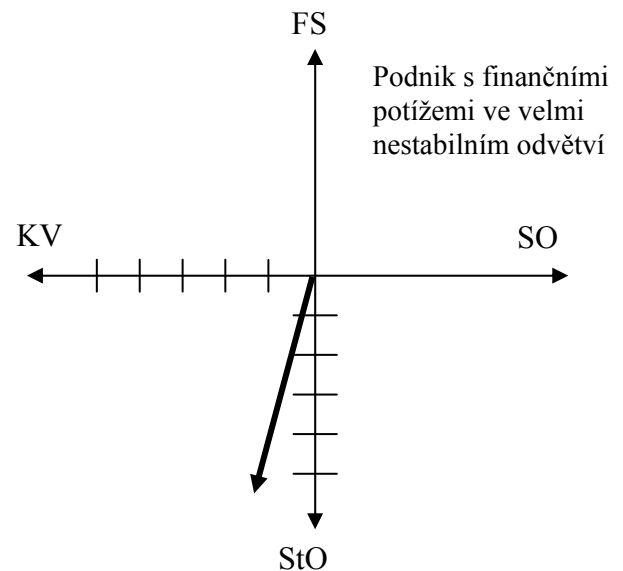
Defenzivní pozice

Typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice. [3]

Pozice č. 1



Pozice č. 2



Pozice č. 1 – vektor je umístěn blíže k síle KV – je to podnik, který má velmi slabé konkurenční vlastnosti ve stabilním odvětví s klesající poptávkou.

Pozice č. 2 – vektor je umístěn blíže k síle StO – jde o finančně slabý podnik ve velmi nestabilním odvětví.

5. Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavba systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní. Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny. [3]

6. Sběr informací

Podklady pro bakalářskou práci jsem získala z literatury, která je uvedena v seznamu literatury. Při získávání literatury jsem využívala Národní knihovnu České republiky a Městskou knihovnu hlavního města Prahy. Dalším zdrojem byl internet. Při zpracování dat jsem využívala MS Word a MS Excel.

Pro vlastní řešení této práce jsem získala informace návštěvou poboček, z interních zdrojů banky, z letáků, brožur a internetu. Při zpracování dat jsem též využívala MS Word a MS Excel.

7. Charakteristika Raiffeisenbank a.s.

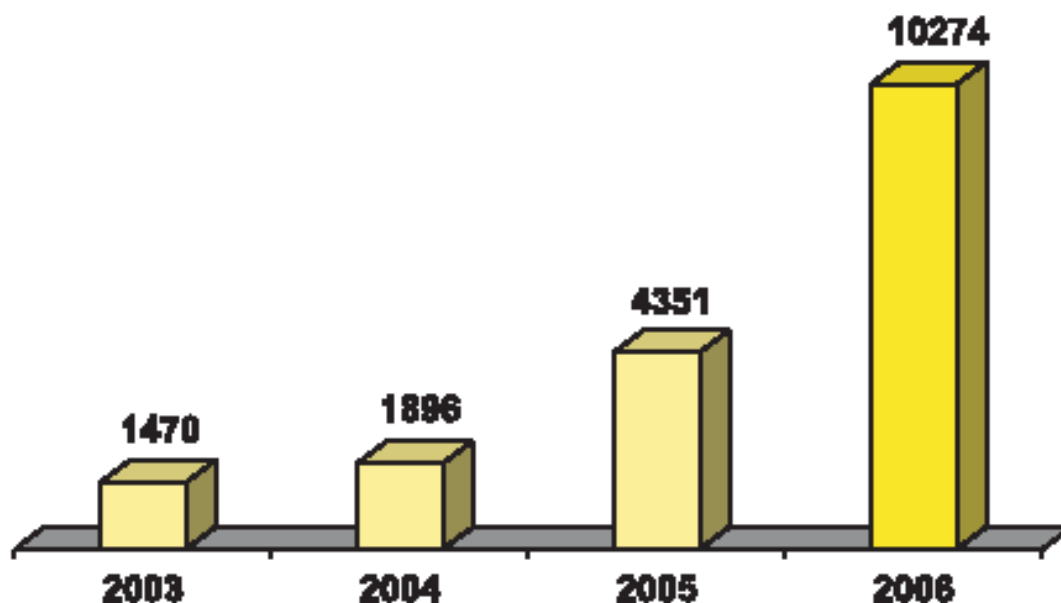
Raiffeisenbank a.s. je významným bankovním ústavem, který v České republice nabízí široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. Banka je součástí rakouské finanční skupiny Raiffeisen, která v České republice nabízí produkty a služby rovněž v oblasti stavebního spoření (Raiffeisen stavební spořitelna), pojištění (UNIQA pojišťovna) a leasingu (Raiffeisen-Leasing, Raiffeisen-Leasing Real Estate a MB Leasing).

Raiffeisenbank je jednou z nejrychleji rostoucích bank na domácím trhu.

Raiffeisenbank a.s. v prvním pololetí roku 2007 vykázala čistý zisk 366,9 milionu korun. Oproti 283,6 milionům v pololetí 2006 to představuje nárůst o téměř 30 procent. Banka přitom pokračuje v dynamickém růstu, její celková aktiva poprvé v historii přesáhla 100 miliard korun a na konci června dosáhla 105,4 miliardy korun, což představuje meziroční růst o třetinu. Růst celkových aktiv i zisku je způsoben rekordními výsledky prodeje. Již tradičně se bance velmi daří v hypotékách a dalších úvěrových produktech, v roce 2007 však zaznamenala i silný růst v oblasti vkladů a investic. Raiffeisenbank a.s. ke konci června 2007 poskytla úvěry za 82 miliard korun, což je meziročně o 55 procent více. Hlavním tahounem tohoto růstu jsou u drobných klientů i nadále hypotéky.

V prvním pololetí roku 2007 poskytla Raiffeisenbank a.s. hypotéky za 10,3 miliardy korun, což je více než v roce 2006 a meziroční nárůst o téměř 150 procent. Roste rovněž zájem o úvěry pro malé a střední firmy, kde banka v prvním pololetí roku 2007 navýšila maximální možnou výši úvěru z 1,5 na tři miliony korun. Podnikatelům a malým firmám nově rovněž stačí jen jedno daňové přiznání oproti dosavadním dvěma.

Graf č.1: Objem poskytnutých hypoték soukromým osobám (v mil. Kč)



Zdroj: Raiffeisenbank a.s.

7.1. Údaje o společnosti

Raiffeisenbank a.s. se sídlem Praha 4, Olbrachtova 2006/9, PSČ 140 21, IČ 49240901 byla založena jako akciová společnost v České republice. Banka byla zapsaná do Obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze dne 25.6.1993.

Hlavní činnosti Banky vyplývají z bankovní licence ČNB:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- finanční pronájem (finanční leasing), tuto činnost Banka v současnosti přímo nevykonává,
- platební styk a zúčtování,
- vydávání platebních prostředků,
- poskytování záruk,

- otevírání akreditivů,
- obstarávání inkasa,
- poskytování investičních služeb:
 - hlavní investiční služby dle §8 odst. 2 písm. a), b), c), d), e), zákona č. 591/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
 - doplňkové investiční služby dle § 8 odst. 3 písm. a) až g)
- vydávání hypotečních zástavních listů,
- finanční makléřství,
- výkon funkce depozitáře,
- směnářenská činnost (nákup devizových prostředků),
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci.

Banka kromě povolení působit jako banka:

- má licenci obchodníka s cennými papíry,
- je od 30. 7. 2005 v registru Ministerstva financí ČR jako tzv. vázaný pojišťovací zprostředkovatel.

Vykonávání nebo poskytování žádné z činností nebylo Bance příslušnými orgány omezeno, ani vyloučeno. Banka musí dodržovat regulační požadavky České národní banky (ČNB). Mezi tyto požadavky patří limity a další omezení, týkající se kapitálové přiměřenosti, klasifikace úvěrů a mimobilančních závazků, úvěrového rizika ve spojitosti s klienty banky, likvidity, úrokového rizika a měnové pozice banky.

7.2. Organizační struktura

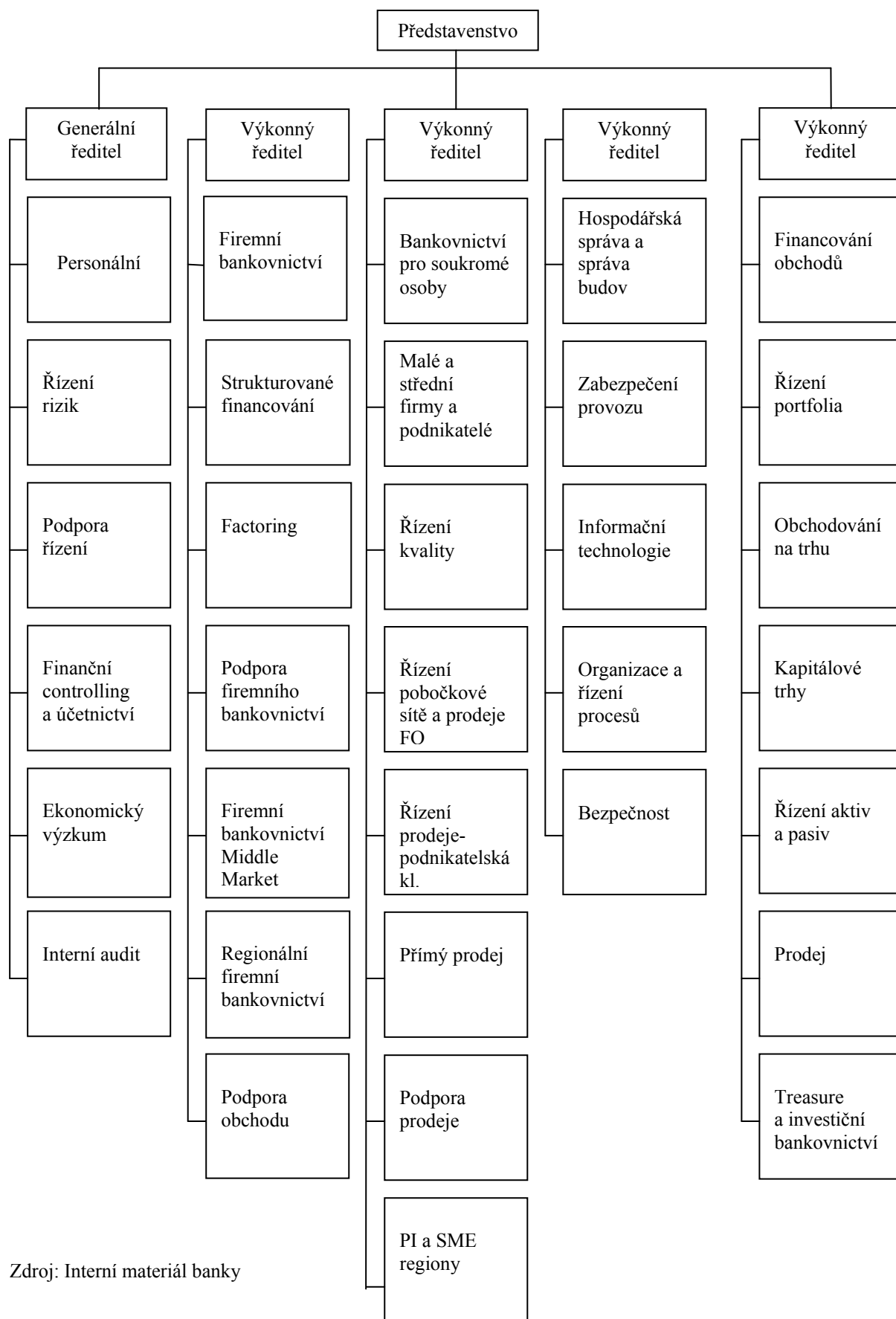
Valná hromada je nejvyšším orgánem, koná se nejméně jedenkrát za rok, volí svého předsedu, zapisovatele, 2 ověřovatele zápisu a osoby, pověřené sčítáním hlasů. Volí a odvolává představenstvo. Rozhoduje o zvýšení, či snížení základního kapitálu.

Ve vedení Raiffeisenbank a.s. je představenstvo. Je to statutární orgán, který řídí činnost společnosti. Jedná jejím jménem a rozhoduje ve všech záležitostech. Představenstvo má 5 členů. Předsedou představenstva a zároveň generálním ředitelem je Lubor Žalman. Ostatní členové představenstva jsou výkonní ředitelé.

Dalším orgánem banky je dozorčí rada, ta se skládá z devíti členů. Počet členů musí být dělitelný třemi, neboť 2/3 členů dozorčí rady jsou voleny valnou hromadou a 1/3 zaměstnanci. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva. Předsedou dozorčí rady je Dr. Herbert Stepic.

Každý ředitel řídí několik divizí a odborů.

Schéma č. 8: Organizační struktura Raiffeisenbank a.s.



Zdroj: Interní materiál banky

8. Vlastní realizační část

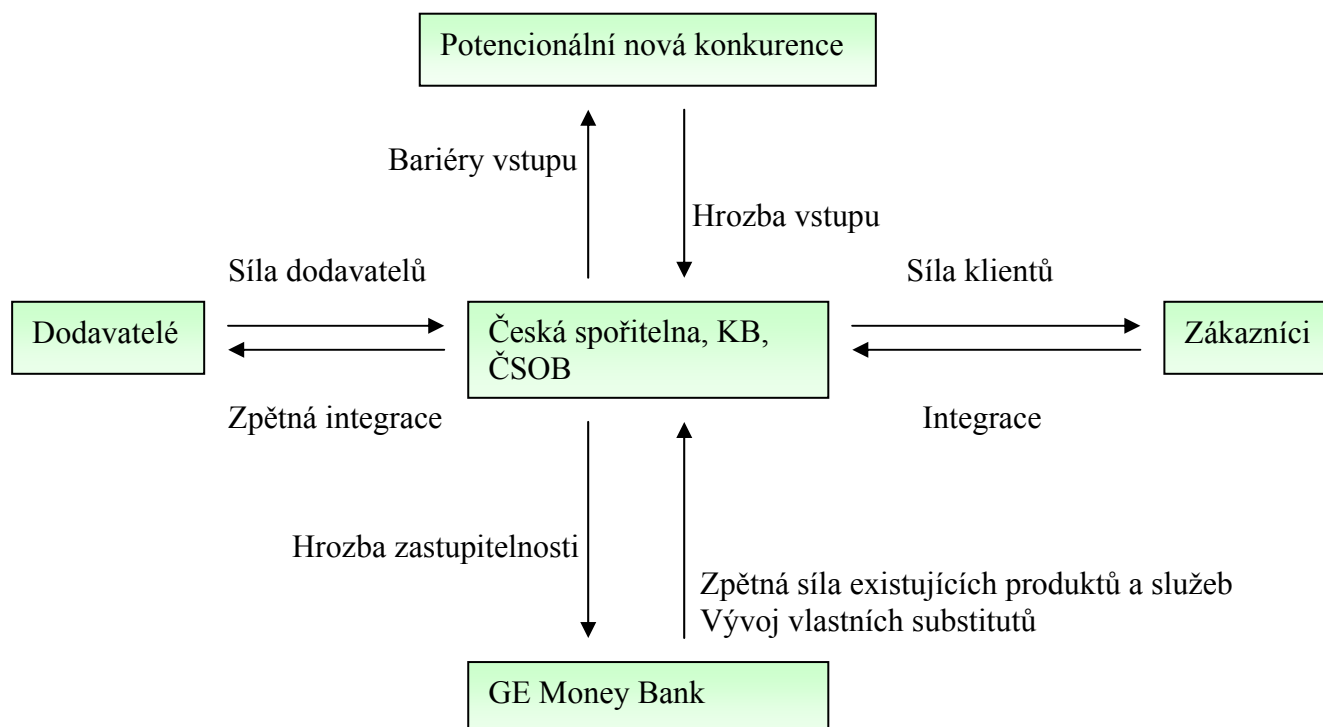
8.1. Analýza vnějšího okolí firmy

Pro zpracování strategií vnějšího prostředí jsem použila následující metody: Porterův model, Analýzu konkurentů, Analýzu atraktivity odvětví a Strategické mapy.

8.1.1. Porterův model pěti sil

Tento model se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než firma vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které podnik má.

Schéma č. 9: Porterův model



Potencionální nová konkurence

Tuto konkurenci představují všechny nové banky, které vstupují na trh a nabízejí bankovní služby a produkty.

Konkurence

Konkurenci představují všechny banky, které nabízejí bankovní produkty a služby. Raiffeisenbank a.s. má oproti jiným bankám výhodu v tom, že na trhu působí delší dobu, je vstřícná, důvěryhodná a ke svým klientům vnímavá. Mezi největší konkurenty bych zařadila Českou spořitelnu, Komerční banku, ČSOB a GE Money Bank.

Substituty

Do této skupiny bych zařadila všechny banky, které nabízejí stejné či podobné bankovní produkty za totožné ceny.

Dodavatelé

Raiffeisenbank a.s. využívá dlouhodobé zkušenosti při výběru dodavatelů. Nevyužívá služeb pouze jednoho dodavatele.

Zákazníci

Banka se snaží svým klientům poskytovat nejatraktivnější služby a produkty a to nejen stávajícím klientům, ale i novým klientům. Mezi její silné stránky patří především tradice, kvalifikovaní pracovníci s mezinárodními zkušenostmi. Ke všem svým klientům se snaží být vnímavá, důvěryhodná a vstřícná.

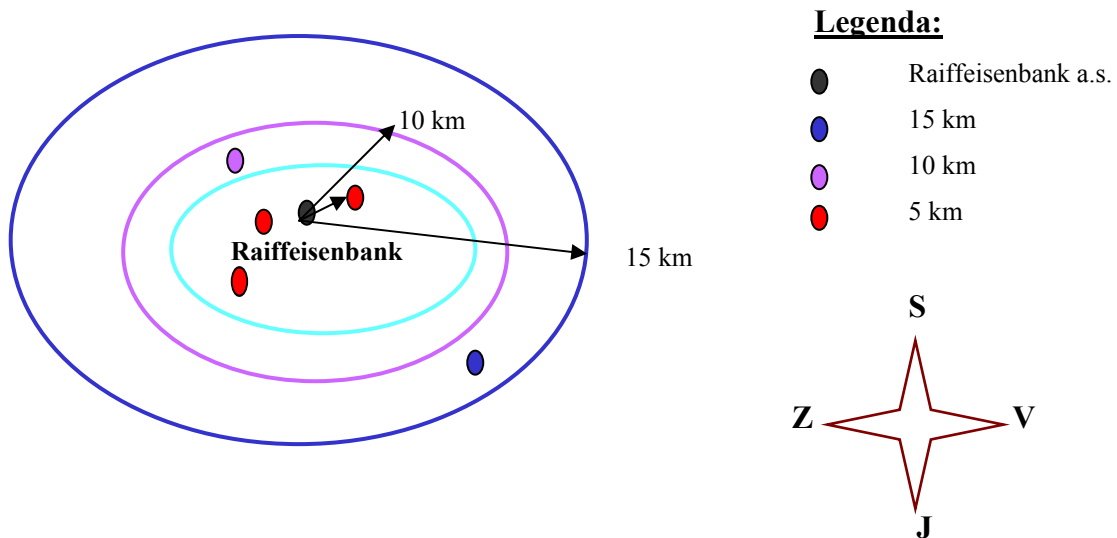
Vyhodnocení

Po zpracování této analýzy se domnívám, že banka má dobré postavení na trhu. Nabízí kvalitní bankovní produkty a služby a snaží se být ke svým klientům vnímavá, ochotná a důvěryhodná. Tuto banku ovšem ohrožuje silná konkurence a proto se musí snažit o neustálé zkvalitňování svých služeb a produktů.

8.1.2. Strategická mapa

Na trhu existuje velké množství konkurentů, proto zobrazím zmapování strategické skupiny. Cílem této analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky a strategie. Pro tuto metodu jsem si předem určila tři pásma, na jejichž okruh se ve zkoumání zaměřím. Zvolila jsem vzdálenosti do 5 km, 10 km a 15 km a následně je zanesla pomocí odlišných barev do níže zobrazeného schématu.

Schéma č. 10: Strategická mapa



Vyhodnocení

Z analýzy vyplývá, že největšími konkurenty pro Raiffeisenbank a.s. jsou banky v okruhu 5 km, zejména Česká spořitelna, ČSOB, GE Money Bank a KB, které poskytují též bankovní služby a produkty.

8.1.3. Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k Raiffeisenbank a.s.

Tabulka č. 6: Zhodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Česká spořitelna	ČSOB	KB	GE Money Bank
Odhad tržeb	-	-	-	-
Odhad podílu na trhu	-	-	-	-
Cenová výhoda *	2	2	2	3
Kvalitní výhoda *	2	2	2	3
Technologická základna *	3	3	3	3
Odbytová základna *	2	2	3	2
Distribuční podmínky *	2	2	3	2
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	2	2	2	2
Váženost konkurence (současná) *	3	3	3	3
Váženost konkurence (v příštím roce) *	2	3	3	2
Váženost konkurence (v dalších letech) *	2	2	2	2
CELKEM	20	21	23	22

* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

Vyhodnocení

Největší potenciaální hrozbou je pro Raiffeisenbank a.s. Česká spořitelna a ČSOB. Tyto bankovní instituce mají dobré jméno na trhu, nabízejí velké množství kvalitních produktů a služeb. Svědčí o tom i vysoký počet stálých klientů. Zároveň vytváří silný konkurenční boj proti mé bance.

8.1.4. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence, Porterova modelu, strategické mapy, analýzy konkurentů a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů.

Tabulka č. 7: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – jedinečnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vyhodnocení

Po vyhodnocení této analýzy mi vyšlo skóre 92. Raiffeisenbank a.s. se opírá o ziskovost, kvalitní služby, značku a průměrně využívá svých zdrojů. Díky vysoké konkurenci se ale musí stále zviditelňovat a prohlubovat kvalitu svých služeb.

8.2. Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro zpracování strategií vnitřního prostředí jsem použila následující metody: Metoda určení strategických alternativ, SWOT analýzu, Portfolio analýzu a SPACE analýzu.

8.2.1. Metoda určení strategických alternativ neboli metoda ABCD

Tato metoda nám pomůže identifikovat hlavní strategické volby. K určení strategických alternativ jsem použila dotazník, který umožní identifikovat hlavní strategické volby. Konečné výsledky jsem zanesla do grafu.

Tabulka č. 8: Stupnice hodnocení

0	1	2	3
vůbec ne	částečně	poměrně	naprosto
	přesné	přesné	přesné

Tabulka č. 9: Dotazník metody ABCD

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0 1 2 3
2. Rád(a) riskujete	0 1 2 3
3. Služby firmy lze snadno popsat	0 1 2 3
4. Činnost firmy je velmi specializovaná	0 1 2 3
5. Nové služby odsunují vaše běžné služby mezi zastaralé	0 1 2 3
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně FO	0 1 2 3
7. Firma má mnoho volných financí, které by mohla investovat	0 1 2 3
8. Firma potřebuje nové podněty	0 1 2 3
9. Služby firmy nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku	0 1 2 3
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti	0 1 2 3
11. Nové služby přinášejí nové zákazníky	0 1 2 3
12. Z firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky	0 1 2 3

13. Velikost firmy je přesně podle vašich představ	0 1 2 3
14. Činnost firmy jsou hlavně opravy historických budov	0 1 2 3
15. Počet zaměstnanců klesá	0 1 2 3
16. Starší služby jsou už na ústupu	0 1 2 3
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky	0 1 2 3
18. Služby firmy by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady	0 1 2 3
19. Konkurence vás ničí	0 1 2 3
20. Vaši zákazníci inovují	0 1 2 3
21. Vaším cílem je zůstat takřka bez změn	0 1 2 3
22. Někdo nabídl, že koupí vaši firmu	0 1 2 3
23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	0 1 2 3
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými službami	0 1 2 3
25. Po vašich službách je velká poptávka	0 1 2 3
26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají	0 1 2 3
27. Vaše služby jsou na trhu relativně nové	0 1 2 3
28. Jste nadšenec	0 1 2 3
29. Konkurenční boj je docela čistý	0 1 2 3
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat	0 1 2 3
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové služby	0 1 2 3
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti	0 1 2 3
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně	0 1 2 3
34. Vaše služby se nehodí k opakovanému nákupu	0 1 2 3
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních klientech (řekněme dva a více kontaktů u každého)	0 1 2 3
36. Vaše služby jsou velmi konkurenceschopné	0 1 2 3
37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady	0 1 2 3
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje	0 1 2 3
39. Konkurence má na firmu malý dopad	0 1 2 3
40. Vaše služby začínají vypadat omšele a zastarale	0 1 2 3
41. Expanze je neuskutečnitelná	0 1 2 3
42. Máte vynikající nový nápad	0 1 2 3
43. Dosavadní poptávka klesá	0 1 2 3
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny	0 1 2 3

Jednotlivá hodnocení z dotazníku jsem přiřadila k bodům v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 10: Zhodnocení strategických alternativ

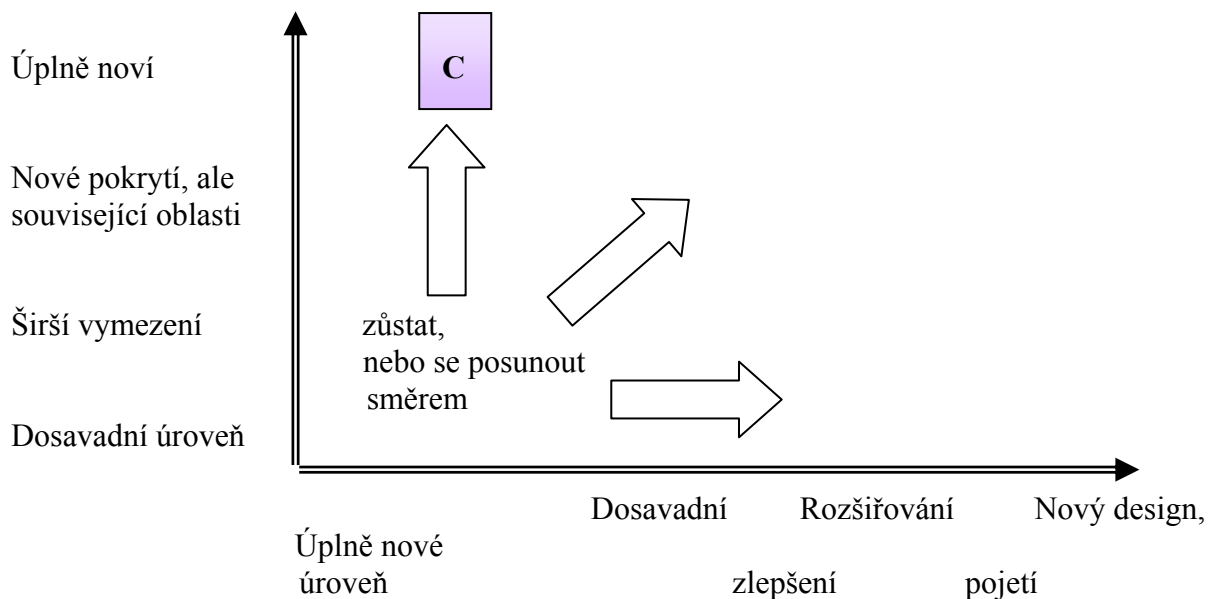
A		B		C		D	
4	1	5	1	1	0	2	1
7	1	6	0	3	2	8	0
10	2	11	1	9	2	12	0
13	2	14	2	15	0	16	0
17	2	20	1	18	2	19	0
21	0	24	2	23	2	22	2
27	0	31	1	25	2	26	2
33	1	35	2	29	3	28	1
39	1	37	1	30	1	32	1
41	0	40	0	34	1	38	0
44	0	43	1	36	2	42	1

CELKEM:

A = 10 B = 12 **C = 17** D = 8

Výsledek jsem zanesla do schématu č. 11 – Zaměření alternativ

Schéma č. 11: Zaměření alternativ



Vyhodnocení

Výsledkem této analýzy je, že Raiffeisenbank a.s. by měla poskytovat dosavadní produkty a služby novým zákazníkům, což je i jeden z jejích hlavních cílů. Banka má ovšem zájem zvýšit svůj podíl na trhu a ovládnout příslušný sektor. Do budoucna plánuje i zkvalitnění a rozšíření služeb.

8.2.2. SWOT analýza

SWOT analýza je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, vzájemné interakce silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé.

Schéma č. 12: SWOT analýza společnosti Raiffeisenbank a.s.

Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalitní management ▪ Kvalifikovaní pracovníci s mezinárodními zkušenostmi ▪ Kvalitně jazykově vybavení zaměstnanci poboček ▪ Kapitálová síla ▪ Dlouhodobá tradice ▪ Kvalita nabízených služeb ▪ Ziskovost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raiffeisenbank a.s. není leaderem trhu ▪ Nedostatečná síť vlastních bankomatů ▪ Informační systém není nejnovější ▪ Výkonní ředitelé mají na starosti mnoho divízi – časová a organizační náročnost
Externí faktory	Přístup SO	Přístup WO
Příležitost trhu O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snaha o vedoucí či útočnou pozici ▪ Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky ▪ Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snaha o využití příležitosti z okolí ▪ Pomalé posilování pozic ▪ Snaha o nalezení spolehlivého spojence ▪ Různé formy integrace
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost sloučení ▪ Růst poptávky ▪ Růst trhu ▪ Bariéry pro vstup nových konkurentů ▪ Proniknutí do zahraničí 		
Nebezpečí trhu T	Přístup ST	Přístup WT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná domácí konkurence ▪ Nestabilita trhu ▪ Vstup zahraniční konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí ▪ Oslabení konkurence ▪ Diverzifikace výrobního sortimentu ▪ Distribuční spojení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvažování o kompromisech ▪ Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu ▪ Snaha o přežití ▪ Opuštění trhu

Vyhodnocení

Po vyhodnocení analýzy SWOT vyšel přístup SO. Banka se snaží využít silné stránky ve prospěch příležitostí na trhu. Silnou stránkou organizace je její management. Po úspěšném sloučení s e-Bankou a dobře fungujícím vazbám v organizační struktuře je možnost další expanze. Díky větší síle společnosti a růstu ekonomiky České republiky bude pravděpodobně docházet k růstu zisků společnosti Raiffeisenbank a.s..

8.2.3. Portfolio analýza

Tato metoda nám slouží k porovnání produktů a služeb s konkurencí. Udává nám zda zavést nový výrobek či službu nebo provést jen obměnu nebo ne.

V této analýze jsem se zaměřila na produkty, které se týkají hypotéky. Od každé banky jsem vybrala jeden typ hypotéky.

Tabulka č. 11: Srovnání produktů z hlediska účelu

	ČS Hypotéka na bydlení	ČSOB Hypotéka	GEMB Hypotéka	KB Hypoteční úvěr Klasik	RFB Hypotéka Klasik
Nákup nemovitosti	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Nákup pozemku	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Stavba nemovitosti	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Rekonstrukce, Renovace	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Refinancování	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Vyrovnání spoluvlastnictví	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Vybavení nemovitosti (bazén, atd.)	NE ✗	ANO ✓	NE ✗	NE ✗	ANO ✓
Jakýkoli (koupě družstevního podílu, vyrovnání)	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓	ANO ✓
Ostatní	ANO ✓	NE ✗	NE ✗	NE ✗	NE ✗

Zdroj: Interní materiály bank

Tabulka č. 12: Srovnání produktů z hlediska podmínek pro získání hypotéky

	ČS Hypotéka na bydlení	ČSOB Hypotéka	GEMB Hypotéka	KB Hypoteční úvěr Klasik	RFB Hypotéka Klasik
Minimální výše úvěru	není omezena	200 000,-	300 000,-	200 000,-	300 000,-
Maximální výše úvěru	90%	100%	100% max. 8 000 000,-	85%	120% , max. 30 000 000,-
Minimální doba splácení	5 let	5 let	5 let	5 let	5 let
Maximální doba splácení	30 let	40 let	30 let, 40 let do výše 85%	30 let	40 let
Variety splácení	Anuitní	Anuitní	Anuitní	Anuitní	Anuitní
Vyžadované dozajištění	Individuální pojištění	Individuální pojištění	Individuální pojištění	Individuální pojištění	Individuální pojištění
Termín zpracování úvěru	do 9 prac. dnů	do 10 dnů	do 3 prac. dnů	do 2 týdnů	do 5 prac. dnů
Zpracování úvěru	0,9% z hodnoty úvěru	0,8 % z hodnoty úvěru	0,8 % z hodnoty úvěru	0,8% z hodnoty úvěru	0,9% z hodnoty úvěru
Expresní vyřízení úvěru	Neposkytuje	Bez příplatku	Neposkytuje	Do 7 pracovních dnů od podání žádosti s kompletními podklady	Neposkytuje
Vedení účtu (měsíčně)	150,-	150,-	150,-	150,-	150,-
Čerpání úvěru		500,- čtvrté a další čerpání	500,- za každé čerpání v jednom dni	Zdarma	500,- za páté a každé další
Nedočerpání úvěru	Bez sankcí	5% z nedočerpané částky	Zdarma	Zdarma	Zdarma

Příklad: O hypotéku na nemovitost za 2,4 milionu korun žádá tříčlenná rodina. Manžel ve věku 32 let, manželka 30 let, dítě 3 roky. Čisté příjmy rodiny 26 tisíc korun. Ostatní splátky 3000 korun. Úvěr bude ve výši 1,5 milionu korun, splácet chtějí 20 let. Rozmýšlejí se mezi fixací úrokové sazby na 3, na 5 a 10 let.

Tabulka č. 13: Poskytnutí úvěru

Která banka rodině půjčí?	
Banka	Kdo dá rodině hypotéku a jaký požaduje měsíční příjem
Česká spořitelna	Ano, příjem je dostačující
GE Money Bank	Ano, příjem je dostačující
Komerční banka	Ano, příjem je dostačující
Raiffeisenbank a.s.	Ne. Minimální čistý příjem 27 303 Kč, u fix. 10 let alespoň 27 824 Kč
ČSOB	Ano, příjem je dostačující, u fix. 10 let alespoň 26 210 Kč

Od začátku roku, kdy banky začaly navyšovat úrokové sazby, zvyšují se i nároky na bonitu žadatelů. Ještě minulý rok v létě nebyl pro modelovou rodinu problém úvěr získat, nyní bude muset pečlivě hledat, která banka jí nákup nemovitosti umožní.

Tabulka č. 14: Přehled splácení úvěru u jednotlivých bankovních institucí

Přehled - kolik bude rodina splácet						
Banka	Fixace 3 roky		Fixace 5 let		Fixace 10 let	
	Částka v Kč	Úroková sazba	Částka v Kč	Úroková sazba	Částka v Kč	Úroková sazba
Česká spořitelna	9 890	4,99 %	9 890	4,99 %	10 140	5,29 %
GE Money Bank	10 225	5,39 %	10 225	5,39 %	10 225	5,39 %
Komerční banka	9 891	4,99 %	9 891	4,99 %	9 891	4,99 %
Raiffeisenbank a.s.	10 651	5,98 %	10 651	5,98 %	10 912	6,19 %
ČSOB	10 016	5,14 %	10 016	5,14 %	10 480	5,69 %

Vyhodnocení

Pokud bychom srovnávali produkty podle účelu (**Tabulka č. 6 – Srovnání produktů z hlediska účelu**), tak se dá říci, že v tomto případě se jednotlivé instituce od sebe příliš neliší. Většina bankovních institucí poskytuje stejné účely, ale v případě vybavení nemovitosti toto nabízí pouze ČSOB a Raiffeisenbank a.s.. Česká spořitelna poskytuje i ostatní služby, kdežto zbývající instituce tento účel zamítají.

U druhé tabulky (**Tabulka č. 7 – Srovnání produktů z hlediska podmínek úvěru**) značné rozdíly nalezneme téměř u každé službě. Jednoznačně nelze říci, která banka by byla pro hypotéku nejvýhodnější, protože záleží na individuálním případě.

Pokud bych se zaměřila na konkrétní příklad uvedený výše, tak by byla neoptimálnější bankou pro fixaci na 3 roky Česká spořitelna. S fixací na 5 let je nejvýhodnější bankou též Česká spořitelna a u fixace na 10 let je tou nejvhodnější Komerční banka.

8.2.4. SPACE analýza

Tato metoda je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Samotná analýza spočívá v ohodnocení faktorů ovlivňujících stabilitu prostředí, sílu odvětví, konkurenční výhodu a finanční sílu podniku.

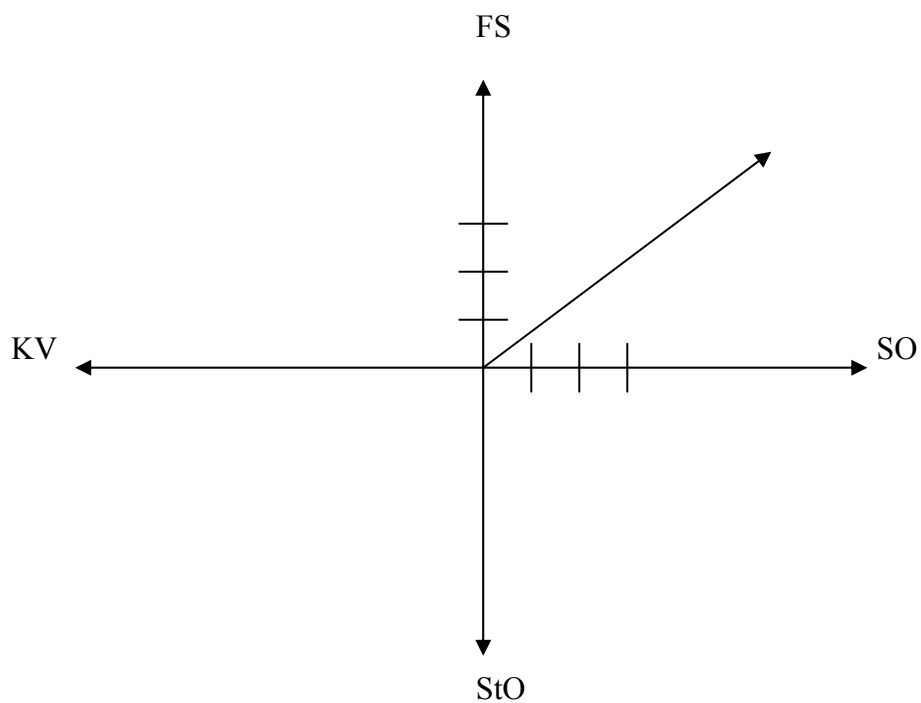
Tabulka č. 15: SPACE analýza

Finanční síla podniku - FS	2,57
návratnost investic	5
požadovaný versus disponibilní kapitál	2
Cash-flow	3
složitost výstupu z odvětví	2
míra rizika	2
obrat zásob	1
využívání úspor z rozsahu a zkušeností	3
Celkem FS	18

Síla odvětví - SO	2,88
růstový potenciál	4
ziskový potenciál	3
technologické know-how	2
využití zdrojů	4
kapitálová intenzita	1
složitost vstupu do odvětví	4
produktivita, využití kapacit	3
vyjednávací síla výrobců	2
Celkem SO	23

Konkurenční výhoda - KV	-2,14
podíl na trhu	-3
kvalita výrobku	-2
životní cyklus výrobku	-3
inovační cyklus	-3
loajalita zákazníků	-1
technologické know-how	-2
rychlost zavádění nových výrobků	-1
Celkem KV	-15

Stabilita prostředí - StO	-2,17
technologické změny	-3
míra inflace	-1
proměnlivost poptávky	-4
cenové rozpětí konkurenčních výrobků	-2
rivalita mezi existujícími konkurenty	-1
tlak ze strany substitutů	-2
Celkem StO	-13



Vyhodnocení

Po vyhodnocení této analýzy mi vyšla agresivní pozice. Tato pozice je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má Raiffeisenbank a.s. konkurenční výhodu a je schopna si ji chránit. Kritickým faktorem pro Raiffeisenbank a.s. je vstup nových konkurentů do odvětví.

8.3. Shrnutí dílčích výsledků

Po vyhodnocení všech analýz z externího a interního prostředí mohou říci, že Raiffeisenbank a.s.:

- má dobré postavení na trhu,
- nabízí kvalitní bankovní produkty a služby,
- snaží se být ke svým klientům vnímavá, ochotná a důvěryhodná,
- největší potencionální hrozbou je pro Raiffeisenbank a.s. Česká spořitelna a ČSOB,
- díky vysoké konkurenci musí neustále své služby a kvalitu prohlubovat a zviditelňovat,
- se opírá o ziskovost a kvalitní služby,
- snaží se využívat svých silných stránek ve prospěch příležitostí na trhu,
- kritickým faktorem pro Raiffeisenbank a.s. je vstup nové konkurence,
- měla by se zaměřit na poskytování dosavadních produktů a služeb novým zákazníkům.

8.4. Návrh strategie

Snahou Raiffeisenbank a.s. je získat nové zákazníky a zviditelnit se na bankovním trhu. Dlouhodobou strategií banky je se dostat na přední pozice bankovního trhu.

8.5. Navrhované změny a opatření

Raiffeisenbank a.s. má dobré postavení na trhu a nabízí kvalitní bankovní produkty a služby, ale díky vysoké konkurenci musí neustále své služby a kvalitu prohlubovat a zviditelňovat.

Snahou banky je tedy více se zviditelnit a tím i získat nové zákazníky. Nové klienty může banka získat reklamou v televizi, rádiu, novinách nebo pomocí billboardů. Dále pak i rozdáváním a vhažováním prospektů do schránek, zaškolováním pracovníků,

různými promo akcemi. Další možností, jak získat nové zákazníky, jsou různé výhody a bonusy k produktům a službám.

Pro získání nových zákazníků se banka snaží rozšiřovat produktovou nabídku, zjednodušovat a zrychlovat celý proces poskytnutí hypoték. Jednou ze strategií je také rozšířit prodejní síť a to budováním vlastních poboček, otevíráním specializovaných hypotečních center a využíváním externích poradců.

Další výhodou banky je způsob obsluhy. Nabízí každému klientovi individuální přístup a individuální řešení jeho potřeb.

Na základě těchto poznatků se Raiffeisenbank a.s. rozhodla získávat nové zákazníky pomocí letáků a promo akcí.

8.6. Implementace

Začátek implementace získávání nových zákazníků by se měl uskutečnit od začátku února roku 2009.

Tabulka č. 16: Implementace

Poř. čís.	Předmět	Zodpovědná osoba/oddělení	Termín	Kontrola
1.	Návrh letáků agenturou REKLAMA	Jana Černá, Marketingové odd.	1.2.2009 - 1.3.2009	Hana Poslušná, Vedoucí marketingového odd.
2.	Povolení k rozdávaní letáků před supermarkety a hypermarkety	Iva Nová, Obchodní odd.	2.3. 2009 - 1.4.2009	Petr Ulman Vedoucí obchodního odd.
3.	Získání brigádníků k rozdávaní letáků před supermarkety a hypermarkety	Lenka Krátká, Personální odd.	2.4.2009 - 2.5.2009	Ivan Zoubal, Vedoucí personálního odd.
4.	Získání brigádníků ke vhazování letáků do schránek	Lenka Krátká, Personální odd.	2.4.2009 - 2.5.2009	Ivan Zoubal, Vedoucí personálního odd.
5.	Příprava promotion (lokalita, struktura týmu, cíl promotion, vizáž a vystupování)	Jan Prachař, Marketingové odd.	3.5. 2009 - 10.6.2009	Hana Poslušná, Vedoucí marketingového odd.
6.	Vhazování letáků do schránek	Lenka Krátká, Personální odd.	11.6.2009 - 5.7.2009	Ivan Zoubal, Vedoucí personálního odd.
7.	Ukončení pracovního poměru s brigádníky (vhazování letáků)	Lenka Krátká, Personální odd.	6.7.2009 - 10.7.2009	Ivan Zoubal, Vedoucí personálního odd.
8	Samotná promotion	Karel Drvola, Supervisor	10.7.2009 - 30.8.2009	Petr Ulman Vedoucí obchodního odd.
9.	Ukončení pracovního poměru s brigádníky (promotion)	Lenka Krátká, Personální odd.	1.9.2009 - 15.9.2009	Ivan Zoubal, Vedoucí personálního odd.
10.	Vyhodnocení projektu	Pavel Kovář, Obchodní odd.	1.11.2009 - 1.5.2010	Petr Ulman, Vedoucí obchodního odd.
11.	Ukončení projektu	Vedoucí úseků	2.5.2010 - 5.5.2010	Vedoucí úseků

1. Návrh letáků agenturou REKLAMA, období 1.2.2009 – 1.3.2009

V tomto období by měla agentura REKLAMA připravit letáky, které budou originální, cílené a budou prezentovat Raiffeisenbank a.s.

2. Povolení k rozdávaní letáků, období 2.3.2009 – 1.4.2009

V tomto období je nutné si zajistit povolení k rozdávaní letáků před supermarkety a hypermarkety.

3. Získání brigádníků, období 2.4.2009 – 2.5.2009

V tomto období je zapotřebí přijmout brigádníky na provedení promotion a rozdávaní letáků před supermarkety a hypermarkety.

4. Získání brigádníků, období 2.4. – 2.5.2009

V tomto termínu je zapotřebí přijmout brigádníky na vhazování letáků do schránek.

5. Příprava promotion, období 3.5.2009 – 10.6.2009

V tomto termínu je zapotřebí stanovit vhodnou lokalitu, cíl, strukturu týmu, vizáž a vystupování hostesek a promotérů během promotion. V případě, že dotazovaný již banku využívá, tak by měla následovat otázka, zda je s bankou spokojen či ne, a co by si přál zlepšit – změnit.

6. Vhazování letáků do schránek, období 11.6.2009 – 5.7.2009

V tomto termínu začíná samotná realizace. Přijetí brigádníci začínají roznášet letáky do schránek.

7. Ukončení pracovního poměru s brigádníky (vhazování letáků), období 6.7.2009 - 10.7.2009

V tomto období dojde k rozpuštění brigádníků, kteří vhazovali letáky do schránek.

8. Samotná promotion, období 10.7.2009 – 30.8.2009

V tomto termínu začíná rozdávání letáků před supermarkety a hypermarkety samotnými hosteskami a promotéry. Dohlíží na ně supervisor. Supervisor je osoba odpovědná za průběh akce. Vybavuje tým potřebným materiálem. Uskládňuje u sebe veškerý potřebný materiál.

9. Ukončení pracovního poměru s brigádníky (promotion), období 1.9.2009 – 15.9.2009

V tomto období by mělo dojít k rozvázání pracovního poměru s brigádníky, kteří se účastnili promotion.

10. Vyhodnocení projektu, období 1.11.2009 – 1.5.2010

V tomto období zpracuje obchodní oddělení zprávu o dosažených výsledcích pro vedení Raiffeisenbank a.s.. Provede prezentaci těchto výsledků a vyhodnocení splnění strategie.

11. Ukončení projektu, období 2.5.2010 – 5.5.2010

V tomto období by mělo dojít k ukončení projektu a rozpuštění týmu.

8.7. Očekávaný přínos

Raiffeisenbank a.s. očekává po zavedení tohoto projektu zvýšení počtu klientů a zviditelnění se na bankovním trhu. Zároveň očekává zvýšení zisku a vyšší spokojenost zákazníků. Dále by banka chtěla zkvalitňovat a rozšiřovat své služby.

9. Vyhodnocení hypotézy

Hypotéza této práce zněla: Je přímá závislost mezi kvalitou služeb a množstvím produktů nabízených bankou?

Přímá závislost mezi kvalitou služeb a množstvím produktů existuje. Vždy to na sebe musí navazovat. Některé produkty neodpovídají kvalitě a požadavkům klienta. To znamená, že klient je zahrnut dalšími produkty, které s jeho potřebami nesouvisí. Nikdy není v jednom produktu zahrnuto vše, co klient potřebuje.

Pro banku to má samozřejmě své nevýhody a výhody.

Nevýhody pro banku:

- snížená orientace firmy na jednotlivé služby a jejich optimalizace, sledování a případná zlepšování,
- horší a méně dostupná zpětná kontrolovatelnost výhodnosti, využitelnosti a spokojenosti zákazníků včetně statistik,
- nevýhodou je v tomto případě potřeba většího množství zaměstnanců na vyhodnocování jednotlivých služeb např. zájem, výhodnost pro banku, výzkum spokojenosti zákazníků apod.

Výhody pro banku:

- větší šance na uspokojení potřeb více zákazníků díky bohaté nabídce bankovních produktů a možnostem jejich kombinace,
- s tím související nárůst zákazníků – 3 služby a to 1 pro malé, 1 pro střední a 1 pro velké firmy přitáhnou více zákazníků než jenom 1 služba pro všechny zákazníky bez rozdílu.

10. Závěr

V této práci jsem se zabývala problematikou: Komparace finančního produktu Raiffeisenbank a.s. a konkurence s cílem stanovení portfolio strategie. Hlavním cílem tohoto projektu bylo zvýšení počtu klientů a zviditelnění Raiffeisenbank a.s. na bankovním trhu.

Pro porovnání jsem si vybrala nabídky Raiffeisenbank a.s., České spořitelny, ČSOB, Komerční banky a GE Money Bank.

V tomto projektu byla položena hypotéza, která se týkala závislosti mezi kvalitou služeb a množstvím produktů nabízených bankou. Z vyhodnocení vyplývá, že závislost mezi těmito atributy existuje. Pro banku i klienta z toho plynou výhody i nevýhody.

V praktické části jsem se zabývala analýzami Raiffeisenbank a.s. a to z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. Pro zpracování strategií vnějšího prostředí jsem použila metody: Porterův model, Analýzu konkurentů, Analýzu atraktivity odvětví a Strategické mapy. Pro zpracování strategií vnitřního prostředí jsem se zaměřila na metody: Určení strategických alternativ, SWOT analýzu, Portfolio analýzu a SPACE analýzu.

Po vyhodnocení všech analýz z externího a interního prostředí mohu říci, že Raiffeisenbank a.s. má dobré postavení na trhu, nabízí kvalitní bankovní produkty a služby. Největší potencionální hrozbou je pro Raiffeisenbank a.s. Česká spořitelna a ČSOB. Díky vysoké konkurenci musí neustále své služby a kvalitu prohlubovat a zviditelňovat. Raiffeisenbank a.s. se opírá o ziskovost a kvalitní služby. Snaží se využívat svých silných stránek ve prospěch příležitostí na trhu. Kritickým faktorem pro Raiffeisenbank a.s. je vstup nové konkurence. Banka by se měla zaměřit na poskytování dosavadních produktů a služeb novým zákazníkům.

Zaměřila jsem se tedy na strategii jak získat nové zákazníky pro banku a jak jí zviditelnit. Nové zákazníky budeme získávat pomocí letáků a promo akcí. Tento projekt by měl být zahájen od začátku února roku 2009.

Po zavedení tohoto projektu se očekává příchod nových klientů, zvýšení zisku a vyšší spokojenost zákazníků. Dále by banka chtěla zkvalitňovat a rozšiřovat své služby.

Seznam zkratek

a.s.	-	akciová společnost
atd.	-	a tak dále
aj.	-	a jiné
km	-	kilometr
ČS	-	Česká spořitelna
KB	-	Komerční banka
GEMB	-	Ge Money Bank
RFB	-	Raiffeisenbank a.s.
odd.	-	oddělení

Seznam použité literatury

- [1] <http://www.czech-engineering.com/management/3.html>
- [2] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Oloumouc: Rubico, s.r.o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [3] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice: Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 s. Zpracováno v programu MS WORD.
- [4] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] VYAKARNAM, Shailendra, LEPPARD, W. John. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-533-5.
- [6] <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1.vyd. Praha: Rubico, s.r.o., 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [8] <http://ireferaty.lidovky.cz/336/3016/Analyza-konkurence-marketingova-informace>
- [9] <http://stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>
- [10] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [11] Šuleř, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Oloumouc: Rubico, s.r.o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

[12] <http://www.rb.cz/default.aspx?section=333&server=1&article=306>

[13] <http://www.euroekonom.cz/banky-hypoteky.php>

[14] <http://www.cnb.cz>

[15] <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Lide/Bydleni/CSOB-Hypoteka.htm>

Interní materiály banky

Seznam schémat, tabulek, obrázků a grafů

Schéma č. 1: Tradiční model procesu strategického řízení (přijato od Thompsona a Stricklanda)

Schéma č. 2: Proces podnikového plánování

Schéma č. 3: Postup při segmentaci trhu

Schéma č. 4: Faktory používané při STEP analýze

Schéma č. 5: Porterův model pěti sil

Schéma č. 6: Obecné vymezení zdrojů podniku

Schéma č. 7: SWOT analýza

Schéma č. 8: Organizační struktura Raiffeisenbank a.s.

Schéma č. 9: Porterův model

Schéma č. 10: Strategická mapa

Schéma č. 11: Zaměření alternativ

Schéma č. 12: SWOT analýza společnosti Raiffeisenbank a.s.

Tabulka č. 1: Rastr pro hodnocení konkurentů

Tabulka č. 2: Analýza atraktivity odvětví

Tabulka č. 3: Stupnice hodnocení

Tabulka č. 4: Dotazník používaný u metody ABCD

Tabulka č. 5: Tabulka k vyhodnocení metody ABCD

Tabulka č. 6: Zhodnocení konkurentů

Tabulka č. 7: Analýza atraktivity odvětví

Tabulka č. 8: Stupnice hodnocení

Tabulka č. 9: Dotazník metody ABCD

Tabulka č. 10: Zhodnocení strategických alternativ

Tabulka č. 11: Srovnání produktů z hlediska účelu

Tabulka č. 12: Srovnání produktů z hlediska podmínek pro získání hypotéky

Tabulka č. 13: Poskytnutí úvěru

Tabulka č. 14: Přehled splácení úvěru u jednotlivých bankovních institucí

Tabulka č. 15: SPACE analýza

Tabulka č. 16: Implementace

Obrázek č. 1: Zaměření podniku

Graf č.1: Objem poskytnutých hypoték soukromým osobám (v mil. Kč)

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č.1 Vzor smlouvy hypotečního úvěru Raiffeisenbank a.s.

Příloha č.1

Úvěrová Smlouva

č./1/01

Raiffeisenbank a.s., Olbrachtova 2006/9, 140 21 Praha 4, IČ 49240901, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B., vložka 2051, kterou zastupují:

(dále jen „Banka“)

a

(každá z těchto osob samostatně či všechny tyto osoby společně jsou dále označovány jako „Klient“)

uzavírají tuto Úvěrovou smlouvu č./1/01 (dále jen „Smlouva“). Tato Smlouva se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění změn a doplňků, platnými Všeobecnými obchodními podmínkami Raiffeisenbank a.s. a Obchodními podmínkami Raiffeisenbank a.s. pro poskytování hypotečních úvěrů (dále jen „Obchodní podmínky“). Na smluvní vztah založený touto Smlouvou se dále budou aplikovat příslušná ustanovení zákona č. 190/2004 Sb. o dluhopisech, ve znění změn a doplňků, případně též zákona č. 321/2001 Sb. o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru v platném znění (dále jen „Zákon o spotřebitelském úvěru“).

1. Předmět Smlouvy, celkový limit Úvěru a účel Úvěru

1.1 Banka se zavazuje poskytnout Klientovi po splnění podmínek stanovených touto Smlouvou peněžní prostředky formou hypotečního úvěru (dále jen „Úvěr“) do výše celkového limitu Úvěru

Kč

(slovy: Korun českých).

Úvěr může být čerpán v období do (dále jen „Období čerpání“).

1.2 Účel Úvěru: Úvěr může být čerpán pouze v souladu s účelem dohodnutým v této Smlouvě a při splnění všech podmínek stanovených touto Smlouvou.

1.3 Klient se zavazuje vrátit Bance poskytnuté peněžní prostředky včetně příslušenství, jakož i uhradit ostatní finanční závazky vyplývající z této Smlouvy.

2. Podmínky a způsob čerpání Úvěru

- 2.1 Čerpání Úvěru až do výše celkového limitu Úvěru bude Bankou provedeno na základě požadavku Klienta, doplněného o příslušné podklady převedením na běžný účet Klienta č./5500, vedený u Banky (dále jen „Běžný účet“) nebo na jiný účet Klienta vedený Bankou, na kterém se Banka a Klient dohodnou. Požadavek včetně podkladů je Klient povinen předložit nejpozději 5 pracovních dnů před požadovaným termínem čerpání Úvěru. Prostředky ve prospěch Běžného účtu budou převedeny pouze v případě, že budou splněny podmínky této Smlouvy včetně podmínek uvedených v Obchodních podmínkách, zejména v článku III.4.4 Obchodních podmínek.
- 2.2 Banka posuzuje účelovost každého požadovaného i dílčího čerpání Úvěru a je oprávněna odmítnout Klientovi čerpání peněžních prostředků, které nebude řádně doloženo a Bankou odsouhlaseno nebo kde vzniknou pochybnosti o účelovosti požadovaného i kteréhokoli dřívějšího čerpání podle podmínek této Smlouvy nebo Obchodních podmínek.
- 2.3 Smluvní podmínky čerpání Úvěru jsou uvedeny v následujícím odstavci, resp. následujících odstavcích článku 2. této Smlouvy, s tím, že v případě postupného čerpání musí být splněny vždy i podmínky stanovené pro čerpání do předchozí výše Úvěru.

3. Závazky a Prohlášení

3.1 Prohlášení Klienta:

Klient prohlašuje a ujišťuje Banku, že:

- (a) uzavření této Smlouvy a plnění povinností z ní vyplývajících probíhá v souladu s jeho oprávněními a není v rozporu s jeho zákonnými, úředními či smluvními omezeními, která jsou pro něj závazná;
 - (b) ke dni podpisu této Smlouvy není v prodlení s plněním svých daňových povinností ani jiných platebních povinností a veřejných odvodů vzniklých na základě právního předpisu (zejména s platbami pojistného na sociální zabezpečení), právních či protiprávních úkonů;
 - (c) podle nejlepšího vědomí Klienta neprobíhá ani nehrozí žádné jednání, žaloba anebo jiné řízení před soudem či správním orgánem, rozhodčí řízení, exekuce ani šetření týkající se záležitostí Klienta, jeho majetku nebo jeho práv, které by při nepříznivém rozhodnutí mohlo bránit Klientovi v plnění jeho povinností podle této Smlouvy, a dle Klientova vědomí nebyl vůči němu podán návrh na zahájení konkursu či vyrovnání.
- 3.2 Každé z prohlášení a ujištění Klienta uvedené v tomto článku výše se považuje za zopakované ke každému dni v období trvání této Smlouvy. Klient je povinen zajistit, aby prohlášení a ujištění byla pravdivá. Nepravdivost uvedených prohlášení a ujištění je Případem porušení ve smyslu čl. III.7 Obchodních podmínek.

4. Splácení Úvěru, úroků a poplatků

- 4.1 Klient se zavazuje splácet Úvěr v pravidelných měsíčních splátkách ve výši
Kč
(slovy: Korun českých),

kteřé zahrnují splátku jistiny a úroku v souladu s článkem 5. této Smlouvy.

Den splatnosti jednotlivých splátek je stanoven na den příslušného měsíce. První splátka je splatná k dni měsíce následujícího po dni ukončení samostatného splácení úroků dle článku 5. odst. 5.2 této Smlouvy. Výše splátky dle článku 4. odst. 4.1 této Smlouvy je pro dobu platnosti úrokové sazby sjednána jako maximální. Po dni dočerpání Úvěru zašle Banka Klientovi Oznámení o ukončení čerpání, o skutečně vyčerpané částce jistiny Úvěru, o datu ukončení platnosti sjednané úrokové sazby a o přesné výši splátky. V případě, že poté, co byl Úvěr dočerpán, dojde na základě dodatečné kalkulace ke snížení výše splátky sjednané v článku 4. odst. 4.1 této Smlouvy, Banka oznámí Klientovi novou výši splátky a Klient je nadále povinen splácet Bance splátku ve výši stanovené v oznámení, a to ode dne, kdy mu oznámení o nové výši splátky bylo doručeno.

- 4.2 Konečná splatnost Úvěru, úroků z Úvěru a ostatních finančních závazků vyplývajících z této Smlouvy, pokud Smlouva nestanoví jiné datum splatnosti, je sjednána po uplynutí měsíců po dni měsíce, který následuje po měsíci, ve kterém byl Úvěr dočerpán, přičemž počet splátek je stanoven na.
- 4.3 Splátky Úvěru, úroků, poplatků, popř. smluvních pokut a úroků z prodlení budou Bankou inkasovány k tíži Běžného účtu za podmínek stanovených touto Smlouvou. Po celou dobu platnosti této Smlouvy není oprávněn Klient Běžný účet zrušit. Klient tímto výslovně zmocňuje Banku k inkasu splátek a ostatních dlužných částek, zejména poplatků, smluvních pokut, náhrad a sankčních úroků. Toto zmocnění má platnost po celou dobu trvání závazků Klienta vůči Bance vzniklých na základě této Smlouvy a Klient není zmocnění až do zániku závazků z této Smlouvy plynoucích oprávněn odvolat. Banka tímto zmocnění přijímá.
- 4.4 Pokud den splatnosti jakékoliv částky podle této Smlouvy připadne na den pracovního klidu, potom je taková částka splatná nejbližší předcházející pracovní den. Klient je povinen zajistit, aby nejpozději v poslední pracovní den předcházející dni, v němž má být splátka podle této Smlouvy uhrazena, byl na Běžném účtu dostatek peněžních prostředků. Pro případ, že v den splatnosti jistiny Úvěru, úroků, poplatků, pojistného, nákladů a výloh Banky nebude na daném účtu pro splácení Úvěru dostatek peněžních prostředků, Klient zmocňuje Banku k tomu, aby podle svého uvážení zatížila dlužnou částkou kterýkoliv jiný účet Klienta vedený Bankou. Ve všech výše uvedených případech je Banka oprávněna zatížit Běžný účet i do debetu. Klient je v takovém případě povinen uhradit Bance úrok z prodlení (sankční úrok).

- 4.5 Klient je povinen uhradit veškeré své finanční závazky vyplývající z této Smlouvy ke dni splatnosti jednotlivých závazků, nejpozději však k datu splatnosti poslední splátky Úvěru.
- 4.6 Za splnění finančních závazků Klienta vůči Bance se považuje okamžik odepsání hrazené částky z Běžného účtu.
- 4.7 Každá splátka Úvěru mimo smluvně dohodnutý plán bude Bankou považována za mimořádnou splátku. Klient má právo v průběhu trvání smluvního vztahu takovou mimořádnou splátku provést, tj. předčasně splatit poskytnutý Úvěr nebo jeho část, a to kdykoliv. Minimální výše mimořádné splátky činí Kč 10.000,- (slovy: Korun českých desettisíc). Klient je oprávněn uhradit mimořádnou splátku pouze na základě písemného oznámení Bance, zaslaného nejméně 30 dní před dnem, kdy zamýšlí poskytnutý Úvěr zcela nebo částečně splatit. Za provedení mimořádné splátky Banka účtuje poplatek ve výši 10 % předčasně splacené jistiny Úvěru. Po uplynutí 3 let od podpisu této Smlouvy nebude Banka při provedení mimořádné splátky k datu změny úrokové sazby tento poplatek účtovat. V případě částečné mimořádné splátky Banka zašle Klientovi nové rozvržení splátek do 10 dnů od uskutečnění částečné splátky.

5. Úroková sazba

- 5.1 V souladu s článkem III.3 Obchodních podmínek sjednávají tímto Banka a Klient Úrokovou sazbu specifikovanou níže v článku 5. této Smlouvy.
- 5.2 Úroková sazba:
Výše: % p.a.
Platnost: do nejbližšího kalendářního dne včetně po uplynutí let od podpisu této Smlouvy.

Splatnost úroků: úroky jsou spláceny nejprve samostatně, poté v rámci anuitních splátek. Samostatné splácení úroku začíná měsícem, ve kterém došlo k prvnímu čerpání Úvěru a končí nejbližším dnem měsíce po dni dočerpání Úvěru (dále jen „Den ukončení samostatného splácení úroku“). První samostatná splátka úroků je splatná k nejbližšímu dni měsíce po dni prvního čerpání Úvěru. Po Dni ukončení samostatného splácení úroku je úrok splatný v rámci anuitního splácení společně s příslušnou splátkou jistiny Úvěru tak, jak je sjednáno v článku 4. odst. 4.1 této Smlouvy. Za den dočerpání Úvěru se pro účely této Smlouvy považuje den, ve kterém došlo k vyčerpání částky odpovídající celkovému limitu Úvěru, tedy připsání peněžních prostředků ve prospěch Běžného či jiného účtu sjednaného dle článku 2. odst. 2.1 této Smlouvy nebo den, jehož uplynutím dojde k ukončení Období čerpání, nebo den, kdy Bance bylo doručeno písemné oznámení Klienta o tom, že nebude Úvěr do celkového limitu čerpat.

- 5.3 Roční procentní sazba nákladů (dále jen „RPSN“) stanovená v souladu s článkem III.3 Obchodních podmínek činí: %.

6. Další platby související s poskytnutím Úvěru - poplatky a odměny

- 6.1 Výše: Kč
(slovy: Korun českých)
Splatnost:
- 6.2 Pravidelný poplatek za správu Úvěru.
Výše: dle aktuálního Sazebníku odměn a náhrad Banky.
Splatnost: dle aktuálního Sazebníku odměn a náhrad Banky.
- 6.3 Klient se dále zavazuje hradit poplatky a odměny v souladu s touto Smlouvou a platným Sazebníkem odměn a náhrad Raiffeisenbank a.s., a to za podmínek uvedených v článku III.5 Obchodních podmínek. Klient podpisem této Smlouvy vyslovuje s platným Sazebníkem odměn a náhrad Banky souhlas.

7. Zajištění Úvěru

- 7.1 Řádné splacení pohledávky vyplývající z této Smlouvy a s ní souvisejících smluv je zajištěno:
- 7.1.1 Zástavním právem zřízeným na základě zástavní smlouvy, jíž byly Bance dány do zástavy následující nemovitosti:
- 7.2 Klient se zavazuje, že po dobu trvání úvěrového vztahu nebude jednat tak, aby byl jen částečně zmařil uspokojení Banky jako věřitele. Dále se zavazuje, že po celou dobu platnosti Smlouvy bez předchozího souhlasu Banky neprovede změnu charakteru ani způsobu užívání nemovitostí, ke kterým je za účelem zajištění pohledávek z této Smlouvy zřízeno zástavní právo ve prospěch Banky.
- 7.3 Neplnění podmínek zajištění Úvěru se považuje za neplnění podmínek této Smlouvy a Banka je oprávněna uplatnit Opatření ve smyslu Obchodních podmínek. Pro případ odstoupení od této Smlouvy se smluvní strany dohodly, že sjednané zajištění bude trvat i nadále, a to až do doby, kdy bude řádně splněn závazek Klienta vrátit Bance vše, co na základě této Smlouvy získal, včetně příslušenství, a Banka je oprávněna z tohoto zajištění uspokojit svou pohledávku za Klientem.

8. Porušení Smlouvy

- 8.1 Opatření Banky v případě porušení této Smlouvy jsou upravena v Obchodních podmínkách, které tvoří nedílnou součást této Smlouvy. V případě jakéhokoliv porušení této Smlouvy vč. Obchodních podmínek je Banka oprávněna po předchozím písemném upozornění uplatnit vůči Klientovi nejen Opatření dle článku III.7 Obchodních podmínek, ale i uložit mu za každý takový případ porušení smluvní pokutu až do výše 2 % z celkového limitu Úvěru specifikovaného v článku 1. odst. 1.1 této Smlouvy. Klient

je povinen uloženou smluvní pokutu řádně uhradit. Úhrada smluvní pokuty se řídí podmínkami stanovenými v článku III.5 Obchodních podmínek. Tímto není dotčeno právo Banky domáhat se náhrady způsobené škody, a to i v případě, že by vzniklá škoda v souhrnu převyšovala výši smluvní pokuty.

- 8.2 Klient tímto souhlasí/ nesouhlasí (označte křížkem příslušné pole; v případě neoznačení žádného pole, se má za to, že klient souhlasí), aby Banka v případě porušení smluvní povinnosti Klientem, jehož následkem je existence peněžní pohledávky Banky za Klientem ve výši dvou splátek po splatnosti nebo jakékoliv peněžní pohledávky více jak 30 dní po splatnosti, zpracovávala Klientovy osobní údaje, a to v rozsahu: jméno, příjmení, adresa, datum narození, rodné číslo, IČ, informace o rozsahu a povaze případného porušení, zejm. druh porušené povinnosti, datum vzniku a splnění porušené povinnosti a výši dlužné částky (dále jen „Osobní údaje“). Osobní údaje budou Bankou zpracovávány za účelem informování o porušení smluvní povinnosti Klientem a za účelem ochrany práv Banky a předávány za výše uvedenými účely k dalšímu zpracování zájmovému sdružení právnických osob SOLUS, IČ: 69346925 (dále jen „SOLUS“), jehož je Banka členem a které vede databázi dlužníků, kteří porušili smluvní závazek řádně platit za poskytnutou službu (tj. úvěr, leasing, pojištění, kreditní karty, prodej na splátky, služba elektronických komunikací, dodávka médií apod.), příp. jeho právnímu nástupci. Klient souhlasí, aby SOLUS při zpracování Osobních údajů využil služeb zpracovatelů. Klient souhlasí, že takto zpracovávané Osobní údaje včetně rodného čísla SOLUS zpřístupní svým členům, a to výlučně za výše uvedenými účely. Tento souhlas je poskytnut od jeho udělení po dobu trvání smluvního vztahu a dále po dobu 3 let ode dne, kdy došlo k vyrovnání posledního závazku vůči Bance. Výše uvedený souhlas může být Klientem kdykoliv odvolán poté, co Klient plně splatí veškeré peněžité závazky vůči Bance. Aktuální seznam členů SOLUS je na stránkách www.solus.cz a je k dispozici v sídle Banky. Klient potvrzuje, že byl poučen o svých nárocích souvisejících se zpracováním osobních údajů ve smyslu zákona o ochraně osobních údajů.

9. Závěrečná ujednání

- 9.1 V případě, že je v záhlaví této Smlouvy označena více než jedna osoba jako Klient, tedy je z této Smlouvy zavázáno více Klientů, dohodli se tímto Banka a Klienti na tom, že všichni Klienti jsou z této Smlouvy zavázáni vůči Bance společně a nerozdílně.
- 9.2 V případě, že pohledávky Banky z této Smlouvy jsou zajištěny zástavním právem k nemovitosti, která není ve vlastnictví Klienta, dává tímto Klient svůj výslovný souhlas s poskytnutím informací o Úvěru, vč. případného poskytnutí kopie této Smlouvy vlastníkovu zastavované nemovitosti (zástavci).
- 9.3 Tato Smlouva může být měněna pouze písemnou dohodou stran.

- 9.4 Veškeré smluvní pokuty nemají vliv na Bankou případně uplatňovanou výši náhrady škody a Banka je oprávněna vůči Klientovi uplatňovat náhradu škody i za porušení těch povinností, na které se vztahují uvedené smluvní pokuty.
- 9.5 Nedílnou součástí této Smlouvy jsou platné Všeobecné obchodní podmínky Raiffeisenbank a.s. a Obchodní podmínky. Podpisem této Smlouvy Klient stvrzuje, že se s Obchodními podmínkami platnými ke dni uzavření této Smlouvy seznámil, že s nimi souhlasí a zavazuje se je dodržovat. Pro případ rozporu této Smlouvy a Obchodních podmínek nebo Všeobecných obchodních podmínek Raiffeisenbank a.s. se smluvní strany dohodly, že přednost má znění této Smlouvy. V případě rozporu mezi ustanoveními platných Všeobecných obchodních podmínek Raiffeisenbank a.s. a Obchodních podmínek mají přednost ustanovení Obchodních podmínek.
- 9.6 Tato Smlouva byla vyhotovena ve vyhotoveních s platností originálu, přičemž každý z účastníků na straně Klienta a Banka obdrží jedno vyhotovení.
- 9.7 Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podepsání oběma smluvními stranami.
- 9.8 Klient prohlašuje, že všechny údaje poskytnuté Bance v souvislosti s touto Smlouvou jsou pravdivé a úplné, a že nezatajil žádnou okolnost důležitou pro rozhodnutí Banky o poskytnutí požadovaného Úvěru.
- 9.9 Vztahy touto Smlouvou nebo Obchodními podmínkami specificky neupravené se řídí příslušnými ustanoveními obchodního a občanského zákoníku a dalšími obecně závaznými právními předpisy.
- 9.10 Smluvní strany se dohodly, že veškeré spory z této Smlouvy budou rozhodovány s konečnou platností v rozhodčím řízení, a to jedním rozhodcem, jmenovaným Správcem ze Seznamu rozhodců, vedeného Společností pro rozhodčí řízení a.s., IČ 26421381, se sídlem Praha 2, Sokolská 60, PSČ 120 00 (dále jen „Společnost“), při její existenci, a to podle Jednacího řádu pro rozhodčí řízení Společnosti, Pravidly o nákladech rozhodčího řízení, Organizačním a Kancelářským řádem Společnosti, s jejichž obsahem jsou smluvní strany srozuměny a s nimiž se mohou blíže seznámit v sídle Společnosti nebo na stránkách www.rozhodci-rizeni.cz. V případě rozhodování sporů v rozhodčím řízení je rozhodnutí rozhodce o sporu ve věci konečné a na základě tohoto rozhodnutí je možno podat návrh na výkon tohoto rozhodnutí, resp. exekuci. Rozhodčí řízení je neveřejné a jednacím místem je sídlo Společnosti. Rozhodce zpravidla rozhoduje spor bez ústního jednání na základě předložených písemností. Řízení se zahajuje doručením žaloby, přičemž podmínkou jejího projednání je zaplacení poplatku žalobcem za rozhodčí řízení. Rozhodce uvědomí o podání žaloby žalovaného, jemuž zašle kopii žaloby k vyjádření s požadavkem, aby se k žalobě do 7 dnů vyjádřil a případně doložil důkazy, jichž se dovolává a s upozorněním, že jinak jsou skutečnosti

uvedené v žalobě považovány za nesporné. Účastníci sporu jsou povinni označit veškeré důkazy k prokázání svých tvrzení. Rozhodčí nález nabývá účinku pravomocného soudního rozhodnutí doručením.

Pro doručování platí tyto zásady: Doručování se provádí poštou, případně osobně. Při doručování poštou straně sporu, jež nebyla zastižena, ačkoliv se v místě doručení zdržuje, se použije přiměřeně ustanovení občanského soudního řádu o doručování písemností do vlastních rukou, přičemž opětovné doručování zásilky se nevyžaduje a platí, že nevyzvedne-li si adresát zásilku do 10 dnů od uložení, považuje se poslední den této lhůty za den doručení, i když se adresát o uložení nedozvěděl. Písemnosti se doručují na adresu žalované strany, uvedené v této Smlouvě, nesdělí-li tato strana písemně adresu jinou, k čemuž se zavazuje, pokud chce, aby jí na tuto jinou adresu byly písemnosti doručovány. V případě, že žalovaná strana tuto svoji povinnost nesplní a zdržuje se na jiné adrese, budou v rozhodčím řízení písemnosti doručovány na žalobci známou adresu a žalovaná strana bere na vědomí, že se tak děje s účinky pro rozhodčí řízení rozhodnými, jako by se na této adrese zdržovala.

, dne

, dne

Raiffeisenbank a.s.

Klient

.....

.

Potvrzuji, že každý Klient podepsal Smlouvu přede mnou. Totožnost ověřena podle: