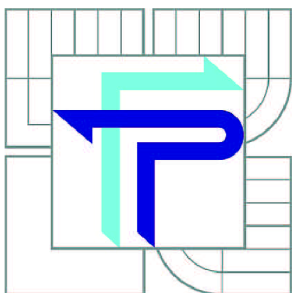


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PROVEDITELNOSTI - ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH - ZELENÉ ÚVĚRY

FEASIBILITY STUDY - ENTRY OF NEW PRODUCT INTO THE MARKET - GREEN CREDITS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL JUNGWIRTH

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jungwirth Michal, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie proveditelnosti - zavedení nového produktu na trh - zelené úvěry

v anglickém jazyce:

Feasibility Study - Entry of New Product Into the Market - Green Credits

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace firmy

Návrhy studie proveditelnosti

Harmonogram implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. C.H.BECK, Praha, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Computer Press Brno, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MALACH, A., a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 23.05.2010

Abstrakt

Tato diplomová práce popisuje formou studie proveditelnosti zavedení nového produktu na trh, který nese název Zelené úvěry. Tento projekt reaguje flexibilním způsobem na perspektivní a dynamicky rostoucí trh s ekologicky šetrnými a úspornými řešeními a jeho realizace může umožnit konkrétní finanční instituci získání pozice leadera a nových obchodů na tomto trhu.

Abstract

This diploma thesis describes by a feasibility study the introduction of a new product, which has the name Green credits. This project responds to a flexible manner on a prospective and dynamically growing market for environmentally friendly and energy-saving solutions and its implementation may allow a particular financial institution to obtain the position of leader and new business in this market.

Klíčová slova

Zelené úvěry, ekologicky šetrná a úsporná řešení bydlení, financování moderního bydlení, program financování úspor energií.

Keywords

Green credits, environmentally friendly and energy-savings solutions to housing, modern housing finance, energy conservation program funding.

Bibliografická citace práce:

JUNGWIRTH, M. *Studie proveditelnosti - zavedení nového produktu na trh - zelené úvěry*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 112 s.
Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce, prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za velmi cenné a užitečné informace, které mi poskytl při jejím zpracování.

OBSAH

0. Úvod	12
1. Vymezení problému a cíl diplomové práce.....	13
2. Teoretický přístup.....	14
2.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	14
2.2 SLEPT analýza.....	15
2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“	16
2.4 SWOT analýza	17
2.5 Hodnocení možných rizik	18
2.6 Identifikace a analýza rizik	19
2.6.1 Identifikace rizik.....	19
2.6.2 Analýza rizik.....	19
2.7 Průzkum trhu.....	20
2.8 Obchodní strategie	21
2.8.1 Nosná myšlenka záměru	21
2.8.2 Konkrétní kroky, na nichž stojí vytvořená strategie	21
2.8.3 Konkurenční výhoda nebo nevýhoda	21
2.8.4 Očekávané výstupy a přínosy	21
2.8.5 Konkrétní cíle a kritéria	21
2.9 Studie proveditelnosti.....	22
2.10 Charakteristika produktu	23
2.11 Prvky komunikačního mixu	24
2.12 Partnerství.....	25
2.13 Plánovací proces.....	26
2.13.1 Porozumění, kde jsme.....	26
2.13.2 Rozhodnutí, kam chceme jít	26
2.13.3 Plánování, jak se tam dostaneme	27
3. Analýza problému a současné situace společnosti	28
3.1 Analýza základních faktorů na trhu s úspornými řešeními.....	28
3.2 Charakteristika Raiffeisen stavební spořitelny a.s.	29
3.2.1 Charakteristika společnosti.....	29
3.2.2 Organizační struktura.....	32
3.3 Analýza externího prostředí – mikrookolí	33
3.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	33
3.3.2 Smluvní síla zákazníků	34

3.3.3	Smluvní síla dodavatelů.....	34
3.3.4	Hrozba substitučních služeb	35
3.4	Analýza externího prostředí – makrookolí.....	36
3.4.1	Politické faktory.....	36
3.4.2	Ekonomické faktory.....	36
3.4.3	Sociokulturní faktory	37
3.4.4	Technologické faktory	37
3.5	Analýza interních faktorů.....	38
3.5.1	1S Strategie společnosti	38
3.5.2	2S Organizační struktura společnosti	38
3.5.3	3S Informační systém	38
3.5.4	4S Styl řízení.....	39
3.5.5	5S Spolupracovníci	39
3.5.6	6S Sdílené hodnoty	39
3.5.7	7S Schopnosti	39
3.5.8	Interní komunikace	40
3.5.9	Marketingová činnost	41
3.5.10	Vědeckotechnický rozvoj	41
3.6	Analýza původního produktu.....	42
3.6.1	Úsporná řešení bytových potřeb	42
3.6.2	Charakteristika produktu.....	43
3.6.2.1	Charakteristika Zelených úvěrů.....	43
3.6.2.2	Použití Zelených úvěrů.....	44
3.6.2.3	Partneři produktu.....	45
3.6.3	Samotná kampaň.....	46
3.6.3.1	Tvorba produktu	46
3.6.3.2	Analýza obchodních partnerů.....	47
3.6.3.3	Struktura komunikačního mixu k produktu.....	51
3.6.3.4	Poskytnutí informací pro odbytovou síť Raiffeisen	52
3.6.3.5	Současný stav na trhu s úspornými řešeními.....	53
3.7	Vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	57
3.7.1	Silné stránky společnosti	57
3.7.2	Slabé stránky společnosti.....	59
3.7.3	Příležitosti společnosti	60
3.7.4	Hrozby	61

3.8	Hodnocení možných rizik	62
3.9	Žádoucí změny	64
3.10	Identifikace a analýza rizik.....	65
3.11	Zhodnocení současné situace společnosti	66
4.	Návrh na zavedení nového produktu na trh	67
4.1	Exekutivní souhrn	67
4.1.1	Charakteristika projektu.....	67
4.1.2	Hlavní cíle projektu	67
4.1.3	Účel studie proveditelnosti	68
4.1.4	Název produktu.....	68
4.1.5	System výhod pro klienty	68
4.1.6	Výše jednorázového peněžního bonusu.....	68
4.1.7	Předpokládaná délka projektu.....	69
4.1.8	Použití Zelených úvěrů	69
4.1.9	Finanční náročnost projektu.....	69
4.2	Marketingový mix	70
4.2.1	Product	70
4.2.2	Price	70
4.2.3	Promotion.....	70
4.2.4	Place.....	70
4.3	Nová spolupráce	71
4.4	Rozšíření stávajícího počtu spolupracujících společností.....	72
4.4.1	Dodavatelé zateplovacích systémů	72
4.4.2	Dodavatelé fotovoltaických systémů	73
4.4.3	Dodavatelé plastových, dřevěných a střešních oken	76
4.4.4	Dodavatelé tepelných čerpadel	77
4.4.5	Dodavatelé lokálních topících jednotek.....	79
4.5	Vyhodnocení potenciálních spolupracujících společností	80
4.6	Socioekonomické efekty	84
4.6.1	Zateplování domů a bytů	84
4.6.2	Fotovoltaika	86
4.6.3	Výměny oken	87
4.6.4	Tepelná čerpadla	88
4.6.5	Kondenzační kotle	89
4.7	Předpokládaný plán financování	90

4.8	Porovnání současného a navrhovaného stavu	92
4.8.1	Současný stav	92
4.8.2	Navrhovaný stav	92
4.9	Lidské zdroje	93
4.10	Možné scénáře projektu	94
4.11	Bližší náhled na strukturu plánu financování	95
4.12	Cíle nového projektu	99
4.13	Projekt a ekologie	100
5.	Harmonogram implementace	101
5.1	Harmonogram implementace produktu	101
5.2	Seznam akcí	103
6.	Závěr	104
	Seznam použitých zdrojů	105
	Seznam použitých zkratk	108
	Seznam příloh	108
	Seznam obrázků	109
	Seznam grafů	109
	Seznam tabulek	110
	Příloha č. 1: Parametry Zelených úvěrů	111
	Příloha č. 2: Implementace Zelených úvěrů	112

0. Úvod

Současný trend na trhu s bydlením stále více směřuje k ekologicky šetrným a úsporným řešením bydlení. Je zřejmé, že dosavadní postoj člověka k životnímu prostředí nebyl příliš tolerantní a není žádných pochyb o tom, že včasná náprava současného stavu, je velmi žádoucí. Zavádění moderních ekologicky zaměřených a šetrných řešení se tak tímto způsobem projevuje i při realizacích moderního bydlení. Každý zájemce o úsporná řešení si plně uvědomuje, že realizací takového projektu nejen výrazně minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, ale zároveň ušetří i velmi výrazné částky za provoz domácnosti. Je zřejmé, že investice do úsporných řešení potřeb bydlení se bezesporu v určitém časovém horizontu navrátí, avšak každý zájemce o toto řešení neoplývá dostatečnými disponibilními zdroji. Proto je zde státem garantovaný program Zelená úsporám, který formou dotací a různých bonusů počáteční investice či případné zisky z provozu zařízení velmi zvýhodňuje a tím nabízí možnost tohoto řešení i zájemcům, kteří mají jen necelou část požadovaných finančních prostředků na realizaci těchto úsporných řešení. Vyskytuje se zde však výrazná skupina zájemců, kteří nedisponují finančními prostředky na realizaci, a přesto jsou k těmto úsporným řešením bydlení nakloněni. Proto se zde naskytá výrazný prostor k tvorbě projektu k novému typu úvěru, který by financování těchto řešení umožňoval a to za velmi výhodných podmínek.

Zelené úvěry poskytují možnost financování úsporných řešení bydlení i těm, kteří nejsou schopni počáteční investici ze svých finančních prostředků zaplatit. Nejen tak, že by klienti získali mnoho výhod plynoucích z klesající ceny úsporných zařízení, výhodného dotačního programu a z minimalizace nákladů na provoz, ale ještě by se tak díky realizaci tohoto typu úvěru dostali k výhodným slevám dodavatelů těchto zařízení, které by pramenily ze zavedeného partnerství.

Je tedy zřejmé, že stavební spořitelna, která se jako první postaví k realizaci tohoto projektu, získá významnou konkurenční výhodu na tomto trhu s úspornými řešeními bydlení, který má nejen dlouhodobou perspektivu, ale i dynamický růst.

1. Vymezení problému a cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je návrh na zavedení nového produktu na trh, který bude prezentován pod názvem Zelené úvěry. Pro návrh na realizaci tohoto jedinečného projektu je zvolena studie proveditelnosti, která bude vycházet z racionálních dat získaných analýzou konkrétního problému a současné situace společnosti, která by tento produkt měla nabízet.

Tato práce se bude skládat ze tří základních pilířů, které budou díky své specifikaci podrobně rozebírat danou problematiku a v konečném efektu tak vytvoří kompaktní celek. První část bude tvořit teoretický přístup, který poskytne k řešené problematice potřebná teoretická východiska. Následně naváže analýza problému a současné situace Raiffeisen stavební spořitelny a.s. (dále také Raiffeisen stavební spořitelna nebo Raiffeisen), která umožní začlenění problému do širších souvislostí a poslední bude tvořit samotná studie proveditelnosti, která na základě jednotlivých analýz a dalších skutečností sestaví tento jedinečný projekt pod názvem Zelené úvěry.

Hlavní cíl tohoto projektu je tvořen jednotlivými dílčími cíli, které by měly být splněny proto, aby se tento nový produkt stal atraktivním a umožnil získání významné konkurenční výhody na trhu. Jedním z klíčových dílčích cílů je navázání spolupráce s jednotlivými dodavateli úsporných řešení bydlení, díky které by bylo možné nabízet klientům výrazné slevy na jednotlivá úsporná zařízení. Mezi další patří významné finanční bonusy pro klienty, poskytování informací o produktu či výběr z většího spektra preferovaných dodavatelů úsporných zařízení. Díky vypracování této studie proveditelnosti pro projekt s dlouhodobou perspektivou se tak dostanou Raiffeisen nebo případně i jiné finanční instituci do rukou velmi cenné informace pro jeho realizaci. Tento projekt bude reagovat na současný moderní trend doby, který směřuje k využívání ekologicky šetrných a úsporných řešení potřeb bydlení. Díky realizaci tohoto projektu se případná finanční instituce bude moci začít na tomto trhu profilovat jako specialista na moderní bydlení, respektující ekologii a úsporná řešení a zaujmout tak v tomto směru pozici leadera. Tato případná reakce na moderní trend doby instituci u klientů zajistí výsadní postavení na tomto trhu a ostatní napodobující společnosti, které budou chtít být v tomto směru také úspěšné, už tak budou schovány pouze v jejím stínu.

2. Teoretický přístup

2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Předpokladem modelu je, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu je především určována působením pěti základních faktorů¹:

1. Bargaining power of buyers (vyjednávací silou zákazníků)
2. Bargaining power of suppliers (vyjednávací silou dodavatelů)
3. Threat of entry (hrozbou vstupu nových konkurentů)
4. Threat of substitutes (hrozbou substitutů)
5. Competitive rivalry within industry (rivalitou firem působících na daném trhu)



Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí²

¹ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

² Podle zdroje: Tamtéž.

2.2 SLEPT analýza

Žádná společnost neexistuje v izolaci, ale pohybuje se v tržním prostředí a často i se silnou konkurencí v zádech. Velmi zřetelné rivality si lze povšimnout i v případě současných reklamních kampaní stavebních spořitelén.

Každá společnost proto musí počítat s rizikem a v maximální míře ho eliminovat detailním popisem prostředí, které ji ovlivňuje. Velmi efektivním nástrojem pro tento účel je SLEPT analýza³. Tento nástroj nám umožňuje analýzu faktorů obecného okolí, ve kterém společnost působí. Těmito faktory jsou:



Obrázek 2: SLEPT analýza⁴

Změny těchto výše uvedených faktorů obecného okolí je třeba důkladně identifikovat a analyzovat, protože mohou mít výrazný dopad na společnost.

Tato analýza nemusí obsahovat vždy všech pět písmen, jak je znázorněno v tomto výše uvedeném výčtu. Mnohdy může mít třeba tvar: SLEPTE, PEST apod. V podstatě je však základ této analýzy vždy stejný. Takže cílem této analýzy je identifikace klíčových trendů nebo vlivů, které působí na různé podniky.

³ Podle zdroje: KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁴ Podle zdroje: Tamtéž.

2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S”

Klíčové faktory úspěchu (key access factors) jsou podmiňujícími úspěchy firmy při realizaci její strategie. Velmi užitečnou pomůckou jejich identifikace může být „7 S” model⁵. Model nazýváme „7 S” podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají písmenem S:



Obrázek 3: „7 S model”⁶

Struktura je v modelu chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Systémy řízení jsou v tomto případě prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení. Styl manažerské práce vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Spolupracovníky identifikujeme jako řídicí i řadové zaměstnance a zkoumáme jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě apod. Schopnostmi v podstatě míníme profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Sdílené hodnoty poukazují na základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími „stakeholdery” firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. Analýza „7 S” je v praxi uplatňována třeba jako samostatná analýza nebo jako doplněk analýzy firemních faktorů.

⁵ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁶ Podle zdroje: Tamtéž.

2.4 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy⁷ je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Dále jsou tyto faktory verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

Shromažďování fakt pro SWOT analýzu je možno provést hned pomocí několika nejrůznějších technik (např. převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízenou diskuzí expertů).

Pro zpracování kvalitní SWOT analýzy by měly být respektovány následující zásady:

- závěry této analýzy by měly být relevantní, z čehož vyplývá, že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který byla zvolena,
- zaměření SWOT by mělo být především na podstatná fakta a jevy,
- pokud je SWOT součástí strategické analýzy, pak by měla být identifikována pouze „strategická“ fakta,
- analýza by měla být objektivní a neměla by odrážet subjektivní názory zpracovatele, nýbrž vlastnosti objektu analýzy,
- skutečnosti v tabulce SWOT by měly být ohodnoceny podle významu,
- je vhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována.



Tabulka 1: SWOT analýza⁸

⁷ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁸ Podle zdroje: Tamtéž.

2.5 Hodnocení možných rizik

Při řízení společnosti musíme být schopni hodnotit možná rizika, která jí v jednotlivých obdobích hrozí. Abychom dosáhli maximální vypovídající hodnoty, musíme tuto analýzu zpracovat již uplatňovanými a osvědčenými metodami. Tyto metody nám pomáhají výrazným způsobem snížit nebo úplně eliminovat případné riziko⁹. Metoda uvedená při hodnocení možných rizik společnosti je znázorněna v níže uvedené tabulce:

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Tabulka 2: Rozdělení rizik podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti rizika¹⁰

Tato tabulka znázorňuje rozdělení rizik podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti rizika. Je zřejmé, že v praxi rozdělení rizika nebude tak jednoduché, avšak pro znázornění jednotlivých důležitých rizik a stanovení strategie společnosti Raiffeisen bude toto hodnocení pro účel této problematiky dostačující. Pro přesnější identifikaci jednotlivých rizik jsem v další hlavní kapitole využil na základě svých zkušeností jako spolupracující osoba v Raiffeisen vylepšení této tabulky a to tím způsobem, že jsem ji rozdělil do 100 možných částí, která by případně pomohla bližšímu hodnocení těchto rizik.

⁹ Podle zdroje: RAIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management : Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vydání. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

¹⁰ Podle zdroje: Tamtéž.

2.6 Identifikace a analýza rizik

Důležitou částí každého zodpovědného managementu je identifikace a analýza rizik¹¹:

2.6.1 Identifikace rizik

V této části se zaměřujeme na určování rizik v podniku bez ohledu na jejich závažnost. Mezi vhodné formy identifikace těchto rizik patří např. pohovory se zaměstnanci nebo případná prohlídka společnosti, která může zajistit dostatečné množství informací k tomuto problému.

2.6.2 Analýza rizik

Tato fáze probíhá formou zhodnocení možných dopadů rizik na podnikové cíle. Každé riziko tímto systémem tak dostane pravděpodobnost a intenzitu výskytu. Následně se jednotlivá rizika umístí do rizikové mřížky. Základní mřížka má 4 pole, avšak z hlediska požadované přesnosti lze sestavit i podrobnější mřížku, která by obsahovala polí mnohem více.

Riziková mřížka	Nízká frekvence	Vysoká frekvence
Nízká intenzita	I.	II.
Vysoká intenzita	III.	IV.

Tabulka 3: Základní riziková mřížka¹²

I. Nízká frekvence, nízká intenzita: Menší škody, kterými se podnik nemusí příliš zabývat.

II. Vysoká frekvence, nízká intenzita: Škody častého výskytu, ale malé výšky.

III. Vysoká intenzita, nízká frekvence: Financování těchto škod většinou probíhá formou pojištění, jejich výskyt je malý.

IV. Vysoká intenzita, vysoká frekvence: Varování pro podniky, možný katastrofický dopad.

¹¹ Podle zdroje: INSIA [online]. 2009 [cit. 2010-02-12]. Identifikace a analýza rizik. Dostupné z WWW: <<http://www.ikep.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>>.

¹² Podle zdroje: Tamtéž.

2.7 Průzkum trhu

Průzkum trhu¹³ se zaměřuje především na průběžné mapování situace u zákazníků a tahů konkurence. Klíčovou úlohu při průzkumu trhu sehrávají především obchodníci, obchodní zástupci a všichni další reprezentanti firmy, kteří se dostávají do styku se zákazníky, konkurencí apod. Současným problémem při průzkumu trhu není dostupnost informací, ale vhodná forma jejich zachycení, uchování a následné vyhodnocení.

Nezastupitelnou roli v tomto směru sehrává faktor času. Čím dříve jsem schopni rozpoznat určité symptomy změn, a čím rychleji jsme na ně schopni zareagovat, tím menší riziko hrozí, že na trh přijdeme s novými produkty příliš pozdě.

Při průzkumu trhu se zaměřujeme především na tyto níže uvedené skutečnosti¹⁴:

Velikost trhu – zajímáme se o velikost, strukturu a náš podíl na trhu.

Stav trhu – zjišťujeme, zda se jedná o nový či zaběhnutý trh.

Vlastní firma – zkoumáme stávající produkty, potřebu nových produktů, postavení firmy na trhu a naši jedinečnost.

Stávající zákazníci – zjišťujeme, kým jsou a co od nás očekávají.

Potenciální zákazníci – zjišťujeme, kým jsou a kde se nacházejí.

Konkurence – zajímá nás, kde se nachází, srovnatelnost s našimi produkty, působnost, ceny, distribuce, jedinečnost, nové produkty, předpoklad vývoje a možné hrozby.

Distribuční cesty – analyzujeme námi používané distribuční cesty.

Metody komunikace – zkoumáme způsoby komunikace se zákazníky.

Finance – zajímáme se o problémy, s jakými jsme se doposud setkali.

Právo – zjišťujeme vliv legislativních změn na prodej a ochranné známky.

Vývoj – zkoumáme změny trhu, produktu, zákazníků a konkurence.

¹³ Podle zdroje: VEBER, Jaromír; SRPKOVÁ, Jitka; a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

¹⁴ Podle zdroje: Tamtéž.

2.8 Obchodní strategie

Obchodní strategie¹⁵ by měla mít za cíl především perfektní popis a zdokumentování podnikatelského záměru, aby oslovila a v ideálním případě získala případného externího zájemce pro realizaci tohoto plánu. Po prostudování tohoto plánu by měly být zřejmé tyto jednotlivé části¹⁶:

2.8.1 Nosná myšlenka záměru

Jde-li např. o „jedinečný produkt“ jako v této práci, pak by mělo být zřejmé, čím a proč je tolik výjimečný pro potenciální klientelu a na čem stojí tento předpoklad.

2.8.2 Konkrétní kroky, na nichž stojí vytvořená strategie

V této části se jedná především o implementaci této strategie. Nestačí tedy pouhé pojmenování strategie, ale návrh by měl být rozpracován do základních, ale konkrétních aktivit s definicí jejich návazností.

2.8.3 Konkurenční výhoda nebo nevýhoda

Jedná se o konkurenční výhodu nebo případnou nevýhodu, kterou společnost realizací podnikatelského záměru získá.

2.8.4 Očekávané výstupy a přínosy

Jde zde o plynoucí výstupy či přínosy z hlediska finančních, ale případně i jiných přímých nefinančních výsledků.

2.8.5 Konkrétní cíle a kritéria

Na základě těchto konkrétních cílů a kritérií je pak možné hodnotit úspěšnost podnikatelského záměru a finálně jej vyhodnotit.

¹⁵ Podle zdroje: KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁶ Podle zdroje: Tamtéž.

2.9 Studie proveditelnosti

Níže uvedená studie proveditelnosti je kompromisem mezi jednoduchostí, jasností a úplností. Každý uživatel si samozřejmě může tuto studii poupravit tak, aby pomohla lepší srozumitelnosti a účelu. Struktura studie proveditelnosti tak může mít třeba následující strukturu¹⁷:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- socioekonomická situace,
- právní studie,
- plán financování,
- harmonogram implementace projektu,
- marketingová studie a marketing,
- detailní popis akcí,
- ochrana životního prostředí,
- kontrola,
- finanční analýza,
- socioekonomické efekty,
- analýza voleb různých variant projektů (možné scénáře),
- přílohy – jednotlivé scénáře.

Po přečtení dostupné literatury na téma studie proveditelnosti jsem dospěl k závěru, že tato studie může být prohloubena, doplněna či pozměněna tak, aby odpovídala danému projektu. I v literatuře je možné se setkat s více druhy možných studií proveditelnosti, které se liší ve svém obsahu.

Studie proveditelnosti¹⁸ by se měla stát dobrou základnou pro počáteční analýzu projektů a návrh aktivit v začátcích. Cílem studie by měla být zpráva o proveditelnosti pro vrcholové manažery podniku, která bude prezentovat navrhované specifikace a cíle projektu se závěry a doporučeními pro další fázi.

¹⁷ Podle zdroje: KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁸ Podle zdroje: Tamtéž.

2.10 Charakteristika produktu

V následujících řádcích bude termín produkt¹⁹ pojat v poněkud širším smyslu slova. Jinými slovy řečeno, pod produktem jsme schopni si představit fyzický produkt, službu, kombinaci obojího v různé struktuře a vzájemných vazbách. Obecně vyjádřeno je produkt celek či část toho, za co je zákazník ochoten zaplatit.

Samozřejmostí je, že o produktu musíme mít konkrétní a poměrně detailní představu, kterou máme zachycenou v písemné podobě i když později může dojít k jeho možnému přizpůsobení reálným požadavkům zákazníků a trhu.

V souvislosti s produktem je vhodné si věrohodně odpovědět na otázky typu²⁰:

- **Proč zákazníci budou o náš produkt projevovat zájem?**
- **Proč budou produkt požadovat právě od nás a nikoliv od naší konkurence?**

Odpovědi na výše uvedené otázky nejsou zase tak jednoduché, jak se na první pohled může jevit. Je samozřejmostí, že se budeme snažit vyhnout obecným frázím. Je potřeba se zaměřit, zda je náš produkt kvalitní a v čem jeho kvalita spočívá. V podstatě jde o vyjádření konkurenční výhody tohoto produktu.

Pokud budeme vycházet ze situace, že zákazník je velmi dobře informovaný a má jasný přehled v nabízených alternativách, tak je naší povinností mu nabídnout produkt, který pro něj bude mít větší výhody, než kdyby o něj projevil zájem u konkurence, pokud se v daném odvětví tito rivalové vyskytovali.

Pečlivým sledováním vývoje trhu, lze vyzorovat, kam směřuje. Pokud přijdeme s novým produktem na tento trh jako první, získáme výraznou konkurenční výhodu. Naši konkurenti, kteří se nás rozhodnou imitovat, budou vždy o krok pozadu a skryti v našem stínu.

¹⁹ Podle zdroje: KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

²⁰ Podle zdroje: Tamtéž.

2.11 Prvky komunikačního mixu

Osobní prodej je forma komunikačního mixu²¹, která se zaměřuje na rozhovor s jedním nebo více zákazníky, jehož cílem by se měl stát případný obchod. Odlišuje se od ostatních prvků tohoto mixu tím, že dochází k přímé komunikaci mezi jednotlivými osobami. Tato skutečnost se tak může stát jasnou výhodou pro dosažení obchodu, protože osoba, která propaguje daný výrobek nebo službu, si tak může přizpůsobit komunikaci konkrétnímu zákazníkovi a situaci.

Reklama je širokou propagací podávanou formou televize, rozhlasu, tisku, internetu či nejrůznějších poutačů. Cílem reklamy je poskytnutí informací o produktu případným zájemcům za účelem uskutečnění obchodu. Ve společnostech je často jednou z nejvýznamnějších forem komunikace, protože oslovuje obrovské počty obyvatelstva.

Nejčastější formy reklamy:

- Televizní reklama
- Rozhlasová reklama
- Reklama v tisku
- Internet
- Billboardy, firemní štíty, poutače, reklamy v dopravních prostředcích apod.

Podpora prodeje se zaměřuje na propagaci produktu formou dodatečných podnětů. Do této části patří především propagační materiály či různé zvýhodňující a slevové programy.

Přímý marketing je komunikace s vybranými zákazníky podepřená konkrétními databázemi. Přímý marketing má výrazné nevýhody ve velkých nákladech a malé působnosti.

Public relations se ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu od nich nejvýrazněji odlišuje. Public relations se nezaměřuje na zvýšení prodeje, ale spíše na tvorbu image, pod kterým se společnost rozhodne vystupovat.

²¹ Podle zdroje: STUHLÍK, Petr; DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na internetu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 248 s. ISBN 80-7169-957-8.

2.12 Partnerství

Partnerstvím²² je obvykle míněna volná forma spolupráce mezi podnikatelskými subjekty. V tomto směru jde o více než nahodilé obchodní či jiné vztahy s dalšími subjekty. Osobní setkání a kontakty tvoří předpoklady pro tvorbu pevnějších vztahů, které se opírají o vzájemnou důvěru partnerů, vědomí vzájemného prospěchu z navozených vztahů – princip **win-win** či principu vzájemného respektu, uznání a autority partnera.

Je zřejmé, že jde o formu spolupráce, ale i přesto je možné zde uvést několik forem partnerství:

- **spolupráce při sdílení informací,**
- **preferování dodavatelé a odběratelé,**
- **dohody o společně realizovaných vybraných činnostech** (provozních, manažerských) apod.

Různé formy spolupráce, partnerství či spojenectví v posledních letech nabírají na dynamice, která zatím nenašla jednoznačný odraz v terminologii. Často je zde používána celá řada dalších výrazů, které se často překrývají a u různých autorů mají i odlišný význam. Nechybí také rozlišení na užší či širší pojetí apod.

²² Podle zdroje: VEBER, Jaromír; SRPKOVÁ, Jitka; a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

2.13 Plánovací proces

Plánovací proces lze charakterizovat v jednotlivě níže uvedených stupních²³:

2.13.1 Porozumění, kde jsme

Zákazníci musí být schopni porozumět konkrétnímu produktu nebo službě a musí být přesvědčeni o naší konkurenční výhodě, kterou nabízíme. V této části se zabýváme především, jak budeme konkurovat v ceně nebo kvalitě našich výrobků a služeb, zda je náš výrobek nebo služba odlišný v některé oblasti nebo jestli je možné, aby byl náš výrobek nebo služba jednoduše okopírován/a.

Dále musíme být schopni porozumět našim zákazníkům. Jinými slovy řečeno se musíme zaměřit na důvod jejich zájmu o naše výrobky nebo služby. Můžeme identifikovat tržní segmenty, spokojenost našich zákazníků či možnosti vyhledávání dalších zákazníků, kteří jsou podobní stávajícím zákazníkům.

Měli bychom být také schopni porozumět vlastním a firemním silám a slabostem. Zde se zaměřujeme na své vlastní skutečné cíle, zaměstnance, technické vybavení, schopnost vést kolektiv a v neposlední řadě finanční prostředky.

Dalším a velmi důležitým faktorem je porozumění příležitostem a hrozbám, které před námi na trhu stojí. Proto především zjišťujeme, jak se trh vyvíjí a kam směřuje. Tyto změny v sociální, právní, ekonomické, politické a technologické oblasti nás v budoucnosti mohou velmi výrazným způsobem ovlivňovat. Také je vhodné se zaměřit na možnost vstupu do tržního sektoru u konkurence.

2.13.2 Rozhodnutí, kam chceme jít

Zde se rozhodujeme, jaké jsou celkové cíle pro naši společnost a pro nás osobně. Musíme se rozhodnout, zda chceme naši společnost vést k růstu a zda tomu odpovídá náš životní styl.

²³ Podle zdroje: KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vytvořením specifických měřítek je možné si zajistit dosažení cílů. Cíle musí splňovat **SMART** kritéria:

- Specific (specifické),
- Measurable (měřitelné),
- Achievable (dosažitelné),
- Realistic (realistické),
- Timeble (dosažitelné v čase).

2.13.3 Plánování, jak se tam dostaneme

Vytvoříme strategii, která bude určovat, jak dosáhneme našich cílů. Stanovíme způsob koordinace jednotlivých oblastí (marketingu, operací, lidí a financí).

Vypracujeme marketingový plán, tedy následné rozpracování jednotlivých prvků marketingového mixu (4P – product, price, promotion, place) a způsobů, jak prodáme naše výrobky nebo služby různým typům zákazníků.

Vypracováním finančního rozpočtu budeme schopni zjistit, jaké finanční zdroje budou potřeba k naplnění tohoto plánu.

Výraznou výhodou plánování je získání schopnosti systematicky a detailně přemýšlet o naší budoucnosti. Je nutno si však uvědomit, že plánování je neustálý proces a proto jsou žádoucí případné modifikace plánu, abychom tak tímto způsobem byli schopni využít příležitosti či odvrátit hrozby stojící před podnikem.

3. Analýza problému a současné situace společnosti

3.1 Analýza základních faktorů na trhu s úspornými řešeními

Patřit na trhu stavebních spořitelen mezi ty nejlepší je v současné době docela komplikované. Společnost, která se hodlá touto cestou vydat, musí nabídnout náročným klientům velmi výhodné služby, které musí být lepší než u konkurenčních stavebních spořitelen.

V tomto ohledu je nutné si uvědomit, že dnešní zákazník je již mnohem náročnější a více informovaný než tomu tak bylo v minulosti. Laciná gesta a částečně klamavé reklamy mohou vést často jen k dočasným myšlenkám o úspěchu. Jakmile klient navštíví pobočku konkrétní stavební spořitelny a zjistí další náležitosti, které v reklamě neviděl, nebo byly záměrně skryty, často opouští kancelář s velkým rozhořčením a v budoucnosti může také šířit své negativní zkušenosti další potenciální klientele.

Je tedy zřejmé, že každý nový projekt s sebou tedy nese značná rizika, která následně mohou vést i k výrazným ztrátám ve firmě. Abychom se těmto negativním dopadům vyhnuli, musíme nabídnout klientům přesně to, co požadují a není ještě na trhu.

Moderní trendy dnešní doby směřují k obnovitelným zdrojům energie více než kdy jindy. Také úspory domácností za energie se v současné době stávají spíše výjimkou. Cílem nového projektu Raiffeisen byly právě tyto dva výše zmíněné problémy. To že je spořitelna hodlala skutečně řešit, dokázala především svým novým projektem pod názvem **Zelené úvěry**. Zde potvrdila především to, že nechce o úsporách jen mluvit a proto tedy přišla s první komplexní a fungující podporou financování úspor energií.

Raiffeisen se tak stala první stavební spořitelnou, která nabídla fungující podporu financování úspor energií. Zelené úvěry klientům pomohly, aby zapomněli na složitou byrokracii a nutnost realizovat projekty, které neodpovídaly jejich specifickým požadavkům. Navíc nutný výběr ze seznamu dodavatelů, z nichž ani jeden plně nevyhovoval požadavkům, často vedl k tomu, že zájemci o úsporná řešení moderního bydlení svou investici často přehodnotili a rozhodli se svůj záměr neuskutečnit.

3.2 Charakteristika Raiffeisen stavební spořitelny a.s.

3.2.1 Charakteristika společnosti

Abychom si lépe ujasnili postavení této spořitelny na českém trhu, je nutné uvést několik **klíčových historických mezníků**²⁴ v jejím vývoji. Raiffeisen stavební spořitelna působí na českém trhu mnohem déle, než se někteří mohou domnívat. Ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát, poskytuje nám své služby již od roku 1993. Je nutno však podotknout, že od tohoto roku zde vystupovala pod názvem AR stavební spořitelna. Jejími zakladateli byly Agrobanka Praha a.s. a Raiffeisen Bausparkasse GmbH ve Vídni.

Výrazným historickým mezníkem se pro tuto stavební spořitelnu stal právě rok 1998, kdy tehdejší akcionář Raiffeisen Bausparkasse GmbH ve Vídni navýšil svůj podíl ve stavební spořitelně na 75 % všech akcií a zbývající počet 25 % převzala Raiffeisenbank a.s.

Je tedy zřejmé, že dosavadní název stavební spořitelny již nemohl být vhodně identifikující a muselo zde tedy nutně dojít ke změně. AR stavební spořitelna změnila svůj název na Raiffeisen stavební spořitelnu a tímto krokem se tak plně zařadila nejen do finanční skupiny Raiffeisen v České republice, ale i zároveň do největší soukromé finanční skupiny působící na rakouském trhu.

Další výraznou změnou, která určitě nemohla zůstat bez povšimnutí klientů dvou stavebních spořitel, které působily na trhu, bylo oznámení Raiffeisen stavební spořitelny a.s., ve kterém v roce 2007 došlo k akvizici s Hypo stavební spořitelnou. Na podzim následujícího roku 2008 byla fúze obou stavebních spořitel úspěšně realizována. Podíl Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH v Raiffeisen stavební spořitelně a.s. nyní tak činí již 90 % a zbývající podíl připadá Raiffeisenbank a.s.

²⁴ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. O Raiffeisen stavební spořitelně. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/o-raiffeisen-stavebni-sporitelne/>>.

Počínaje rokem 1998 se Raiffeisen stavební spořitelna profiluje pod názvem **Specialista na bydlení**. Její úspěch tkví především v tom, že pružně reaguje na individuální požadavky svých klientů, a proto nalézá řešení bydlení pro každého a tím samozřejmě současně posiluje i svou pozici na trhu. Raiffeisen stavební spořitelna nechce nabízet jen produkty, ale hodlá pomáhat klientům řešit jejich bytové potřeby.

Výše zmíněné historické mezníky nám pomohly pochopit, kam Raiffeisen stavební spořitelna směřuje. Na základě těchto skutečností znázorňuji stručný profil Raiffeisen stavební spořitelny v níže uvedených bodech.

Stručný profil Raiffeisen stavební spořitelny²⁵:

- Raiffeisen stavební spořitelna je **významným hráčem na trhu stavebního spoření,**
- věří v myšlenku stavebního spoření a na jejím základě nabízí zajímavé a moderní spořicí či úvěrové produkty, které splňují náročné požadavky klientů a poskytují atraktivní investiční příležitosti a výhodné zdroje pro financování bydlení,
- znak Raiffeisen stavební spořitelny vychází z tradice Raiffeisen a je zárukou spolehlivosti a profesionality, jeho symbol se nám také snaží současně poukázat na to, že Raiffeisen stavební spořitelna je schopná rychle reagovat na změny tržního prostředí,
- zaměstnanci nebo spolupracovníci jsou dostupní na celém území České republiky a zajišťují pro klienty profesionální servis a poradenské služby,
- produktová nabídka Raiffeisen stavební spořitelny je velmi pestrá, nabízí více možností stavebního spoření a celou škálu možných úvěrů,
- novým zaměstnancům a externím spolupracovníkům nabízí kvalitní příležitosti s vysokou motivací,
- u zaměstnanců klade důraz na kvalifikaci, serióznost a profesionalitu,
- při zakládání partnerských vztahu dbá na to, aby byla zachována vzájemná důvěra a podpora.

²⁵ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. O Raiffeisen stavební spořitelně. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/o-raiffeisen-stavebni-sporitelne/>>.

Zařazení Raiffeisen stavební spořitelny²⁶:

Raiffeisen stavební spořitelna je součástí finanční skupiny Raiffeisen v České republice. Tato spořitelna má zázemí největší soukromé finanční skupiny působící na rakouském trhu, která má dlouholetou historii. Tradice této skupiny sahá až do roku 1862.

Tradiční ochrannou známkou Raiffeisen stavební spořitelny jsou dvě zkřížené koňské hlavy. Tento znak je již po staletí ochranným symbolem před zlem a útrapami.

Členům skupiny Raiffeisen tento symbol naznačuje být klientům stabilní jistotou i garantem nejmodernějších služeb.



Obrázek 4: Název a logo Raiffeisen stavební spořitelny²⁷

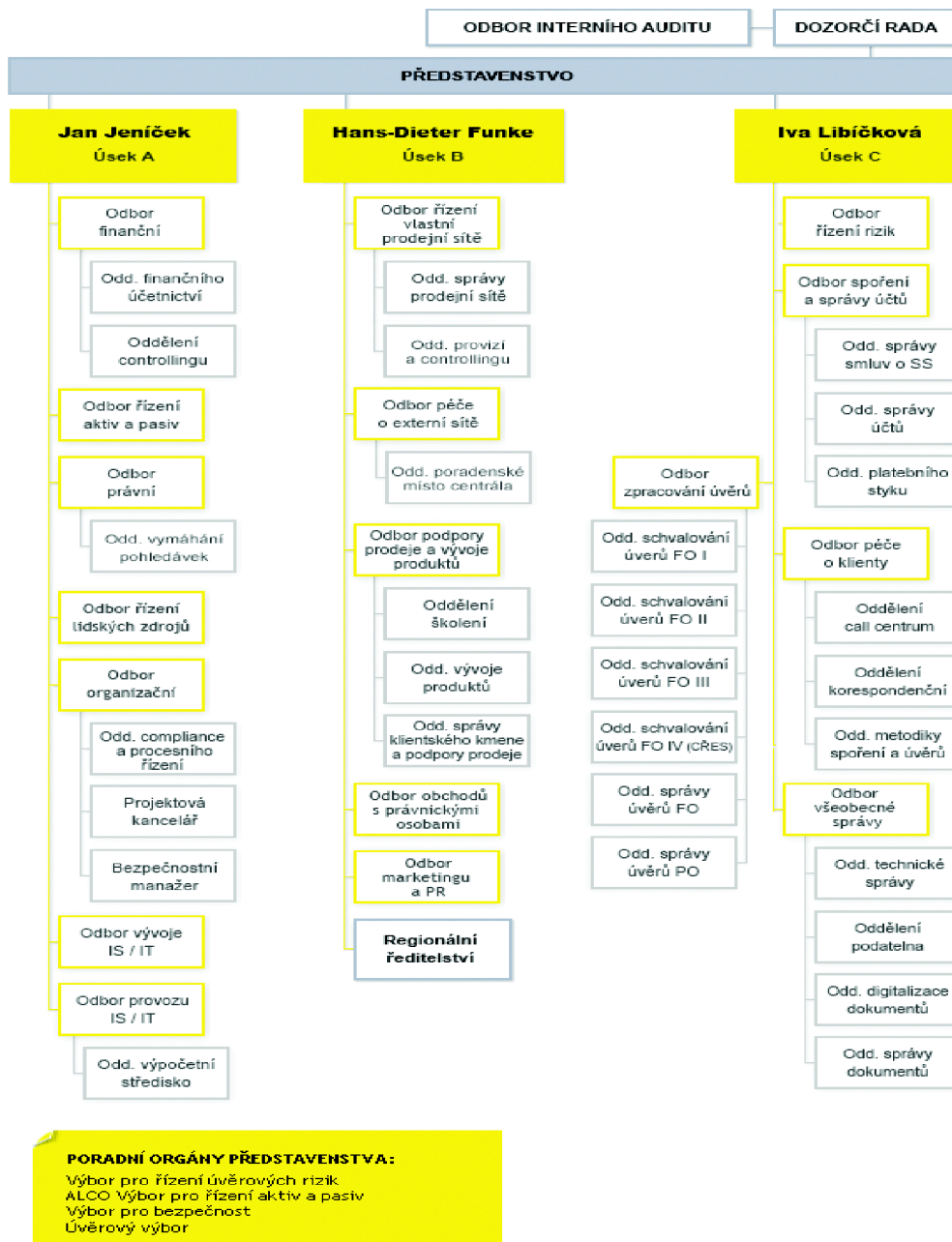
Skupina Raiffeisen v České republice

- Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
- Raiffeisenbank a.s.
- UNIQA pojišťovna, a.s.
- Raiffeisen – Leasing, s.r.o.
- Real-Treuhand Reality a.s.
- Raiffeisen – Leasing Real Estate, s.r.o.

²⁶ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Raiffeisen Group. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/raiffeisen-group/>>.

²⁷ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Logo RSTS ke stažení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pro-media/logo-rsts-ke-stazeni/>>.

3.2.2 Organizační struktura



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti²⁸

²⁸ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online], 2010 [cit. 2010-03-11]. Organizační schéma. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/vedeni-raiffeisen-stavebni-sporitelny/organizacni-schema/>>.

3.3 Analýza externího prostředí – mikrookolí

Při analýze mikrookolí podniku je často využíván tzv. model pěti sil (Porterův model). Tento model zohledňuje problémy a rizika spojená se vstupem konkurence, dále řeší vyjednávací sílu, hrozbu substitutů a rivalitu.

V následujících bodech byla provedena analýza mikrookolí Raiffeisen stavební spořitelny za účelem zjištění potenciálních rizik či hrozeb.

3.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době se dá říci, že trh stavebního spoření v České republice je přesycen. Netvrdím, že není možné, aby zde začala působit nová stavební spořitelna, avšak založení a příchod této nové společnosti by nebyl za současné situace, kdy mezi s sebou bojují jednotlivé stavební spořitelny o klienty, zcela vhodný.

V této části vycházím především z analýzy konkurence stávající, která je pro Raiffeisen stavební spořitelnu mnohem větší hrozbou než případný nepravděpodobný možný příchod konkurenční společnosti.

Na trhu stavebního spoření v České republice v současné době působí pět stavebních spořitel. Dříve jich bylo šest, ale poněvadž došlo v minulých letech k fúzi HYPO stavební spořitelny s Raiffeisen je tento počet menší. Níže uvedený výčet tedy znázorňuje veškerou konkurenci ze strany stavebních spořitel, která Raiffeisen hrozí. Tyto jednotlivé stavební spořitelny²⁹ jsou také navíc seřazeny podle jejich konkurenční síly.

Stručný přehled konkurence:



Českomoravská stavební spořitelna je největším konkurentem. Disponuje více než dvěma miliony klientů a je nejvýznamnější stavební spořitelnou na trhu. Její pověst je i nadále zlepšována celou řadou významných ocenění.

²⁹ Podle zdroje: *SPORIT* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Stavební spoření. Dostupné z WWW: <<http://www.sporit.cz/>>.



Buřinka je stavební spořitelna České spořitelny. Tvoří ji hustá síť poradenských míst, ale je i velice stabilní, protože jejím majoritním vlastníkem je Česká spořitelna.



Modrá pyramida byla na českém trhu dříve známa jako Stavební spořitelna Komerční banky. Nyní je moderní a dynamickou stavební spořitelnou se stabilním zázemím.



Wüstenrot stavební spořitelna patří pod německou skupinu stejného názvu. Tuto skupinu řadíme mezi zakladatele stavebního spoření jako produktu. V České republice je středně velkou stavební spořitelnou.

3.3.2 Smluvní síla zákazníků

Raiffeisen stavební spořitelna se profiluje jako dynamická spořitelna, která se snaží klientům plně přizpůsobit a tak vyhovět jejich požadavkům.

Potenciální klienti často očekávají od této společnosti nadprůměrné služby a Raiffeisen je nesmí zklamat. Zjednodušeně můžeme rozdělit klientelu do dvou skupin:

- **Klientela, která hodlá spořit** (spořicí tarif, úvěrový tarif)
- **Klientela, která žádá o úvěr** (úvěr ze stavebního spoření, překlenovací úvěry či Zelený úvěr)

Oběma skupinám klientely Raiffeisen plně vyhoví pestrou škálou svých produktů. Nutno podotknout, že klienti, kteří v první fázi hodlají pouze spořit, mohou posléze zažádat o úvěr a spoření pro ně bylo pouze jakýmsi odrazovým můstkem k tomu, aby později dosáhli na výhodnější sazbu úroku z úvěru.

3.3.3 Smluvní síla dodavatelů

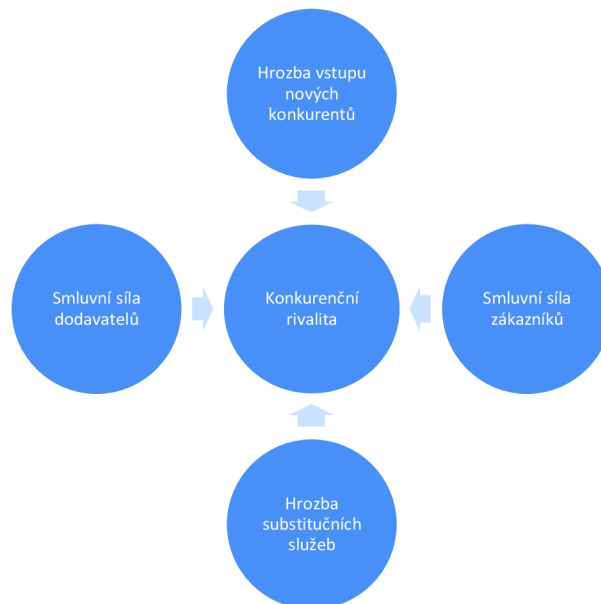
V této části je zřejmé, že všechny materiály pro pobočky obstarává centrála Raiffeisen stavební spořitelny. Tyto materiály dostávají pobočky zcela zdarma, ale v omezeném množství, které je účelné pro jednotlivé obchodní zástupce. Náklady na tyto materiální prostředky tvoří méně významnou část výdajů Raiffeisen stavební spořitelny.

Jako další významnou skutečnost zde mohu uvést právě již zmiňované dodavatele úsporných a ekologických zařízení k produktu Zelené úvěry.

3.3.4 Hrozba substitučních služeb

Velké riziko napodobování výborně fungujících služeb jinými doposud méně úspěšnými stavebními spořitelny. V případě Zelených úvěrů platí dvojnásob a nejméně výrazněji v tomto směru zareagovala Modrá pyramida. Její nabídka Zelených úvěrů je velmi přehledná a objektivní, což u ostatních konkurenčních stavebních spořitelny chybí a tak tyto finanční instituce působí na případné zájemce o Zelený úvěr, jako by jej ani nenabízely.

Porterův model konkurenčních sil



Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil³⁰

Uvedené slovní spojení jednotlivých sil můžeme vyjádřit ve výše uvedeném obrázku. Jednotlivé části této kapitoly jsou vyjádřeny v kruzích diagramu Porterova modelu konkurenčních sil. Pomocí tohoto modelu jsem se snažil určit konkurenční tlaky na trhu a následně jejich rivalitu.

³⁰ Podle zdroje: *Vlastní cesta* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

3.4 Analýza externího prostředí – makrookolí

Tyto faktory ovlivňují především zisk a poptávku. Pokud tyto faktory srovnáme s vývojem makrookolí, tak budeme schopni odhadovat nové příležitosti a hrozby. V níže uvedeném textu byla provedena analýza makrookolí společnosti. Faktory makrookolí jsou níže rozděleny do několika základních kategorií:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociokulturní faktory
- Technologické faktory

3.4.1 Politické faktory

Nejvýznamnější hrozbou v tomto ohledu byla bezesporu novela zákona o zrušení státních podpor ze stavebního spoření. Naštěstí díky politické diskuzi na toto téma k zrušení státních podpor nedošlo a stavební spoření tak jako celek může fungovat i nadále. Je nutné si však uvědomit, že v budoucnu může vláda k tomuto razantnímu kroku přistoupit a situace na trhu se stavebním spořením se tímto může výrazně změnit. Někteří odborníci tvrdí, že by to mohlo vést až ke konci stavebního spoření jako produktu.

Proto někteří poradci mohou často argumentovat, že v rámci států EU patří státní podpora ze stavebního spoření v České republice mezi jedny z nejvyšších a to i přesto, že od roku 2004 došlo k jejímu částečnému snížení (ze 4 500 Kč na 3 000 Kč).

3.4.2 Ekonomické faktory

Raiffeisen stavební spořitelna v posledních měsících zaznamenává narůst objemu úvěrů a to nejen díky výborně konstruované nabídce úvěrů, ale i výhodných úrokových sazeb. V porovnání s konkurencí se tak ukazuje její růst objemu tržeb jako nejvyšší a dostává se tak na lepší umístění mezi svou konkurencí.

3.4.3 Sociokulturní faktory

V tomto směru se Raiffeisen stavební spořitelna aktivně podílí na společenském a kulturním životě v České republice.

Mezi základní iniciativy sem bezesporu patří charitativní projekty na pomoc postiženým či handicapovaným. Dále samozřejmě podporuje kulturu a občanskou společnost. Těmito projekty Raiffeisen dokazuje, že se jedná o kvalitní stavební spořitelnu, která se nežene jen sobecky za svým ziskem, ale myslí i na ty, kteří se o sebe nemohou postarat.

3.4.4 Technologické faktory

I přesto, že to tak na první pohled vypadat nemusí, tak i technologické faktory hrají ve stavební spořitelně výraznou roli.

Je možné to ilustrovat právě na Zelených úvěrech, které vychází z úspor energií. Kvalita zateplování domácností nebo výroba speciálních druhů oken v tomto směru zaznamenala nebývalý rozkvět a to se samozřejmě následně promítlo i do nabídky spolupracujících společností, které měla Raiffeisen na svém seznamu.

I výroba elektřiny zaznamenává v současné době trendy směřující hlavně k ekologii a i tyto faktory se stavební spořitelny dotýkají při nabídce úvěrů na fotovoltaické systémy na střechy domů.

Vliv těchto všech skutečností navíc silně zdůrazňuje klesající cena nových úsporných zařízení, která byla vyvolána nebývale velkou poptávkou po těchto řešení moderního bydlení. Tento pokles cen se nejvýrazněji projevil právě u fotovoltaiky v důsledku obrovského zájmu investorů vyvolaného velmi výhodnými státními dotacemi.

3.5 Analýza interních faktorů

3.5.1 1S Strategie společnosti

Raiffeisen stavební spořitelna dlouho směřuje ke splňování požadavků a přání klientů. Snaží se co nejvíce přizpůsobovat současným nárokům a na základě jejich analýz vytváří takové produkty, o které je na trhu výrazný zájem.

Ačkoliv se to tak na první pohled nemusí jevit, Raiffeisen v současné době uplatňuje **strategii diferenciaci**. Ta souvisí především se zavedením mnoha nových produktů na trh, mezi nimiž se jako klíčové jeví právě již zmiňované Zelené úvěry.

Nutným předpokladem, který však musím zmínit je ten, že na trhu stavebního spoření nelze dosahovat tak výrazných konkurenčních odlišností jako tomu může být na jiných trzích a proto při určování odlišnosti této stavební spořitelny od konkurence je nutno brát tento fakt v potaz.

3.5.2 2S Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti jsem již vyčerpávajícím způsobem znázornil v již dříve uvedeném obrázku při charakteristice společnosti, a proto již není potřeba tuto problematiku příliš rozebírat. Aktuální organizační struktura je navržena velmi dobře a umožňuje efektivní fungování stavební spořitelny.

3.5.3 3S Informační systém

Informační systém společnosti funguje přes moderní web. Tento spolehlivý web poskytuje konkrétní informace nejen pro jednotlivé obchodní zástupce, ale i pro zájemce z řad klientů. Na internetových stránkách společnosti je možné modelování stavebního spoření pro ty, kteří požadují zobrazení konkrétního průběhu.

Tento web Raiffeisen stavební spořitelny je velmi využíván především k tomu, aby byl finanční poradce schopen vyhledat o klientovi požadované a hlavně aktuální informace o současném průběhu jeho smluv a jiných skutečností a na základě těchto dat mu byl schopen poskytnout co nejlepší řešení.

3.5.4 4S Styl řízení

Pro Raiffeisen stavební spořitelnu je podle této analýzy charakteristický právě **demokratický styl řízení**. Tento styl je spojen především s tím, že např. regionální ředitelé dávají možnost podřízeným se vyjádřit a delegují část svých pravomocí mezi ně. Je potřeba zmínit, že si však obvykle ponechávají odpovědnost v konečných rozhodnutích.

3.5.5 5S Spolupracovníci

Raiffeisen stavební spořitelna dbá na to, aby její finanční poradci byli vysoce kvalifikovaní a poskytovali ucelené, srozumitelné a přesné informace svým klientům. Jejím cílem je samozřejmě to, aby poradci měli dostatek informací nejen o konkrétních produktech, které nabízí, ale i o změnách, které se v nabídce této pestré škály možností neustále vyskytují.

Nováčkům, kteří zvažují, že se vydají na dráhu obchodního poradce, Raiffeisen pravidelně nabízí bezplatná školení, kde mohou nabýt důležitých informací, aby se mohli stát kvalitními poradci v problematice stavebního spoření. Jakmile tato školení, která probíhají především v krajských městech, uchazeči absolvují, čeká je závěrečné certifikační školení a zpravidla o týden později certifikační zkouška, kde musí dokázat, že vědomosti, zde přednášené nejen zvládli, ale umí je i uplatnit na praktických příkladech.

3.5.6 6S Sdílené hodnoty

Ve společnosti působí značné množství odborně vyškolených pracovníků, kteří jsou určitou zvláštní nestanovenou motivací pro nově příchozí. Tak mají značně pozitivní vliv na samotnou kulturu Raiffeisen.

3.5.7 7S Schopnosti

Schopnosti jak manažerů, tak zaměstnanců Raiffeisen, jsou na velmi vysoké úrovni. Jasným důkazem o tomto konstatování je skutečnost, že se dokážou **velmi rychle adaptovat** a reagovat na změny.

Konkrétním důkazem o kvalitní vzdělanosti obchodních zástupců Raiffeisen je především organizování pravidelných, obvykle bezplatných školení, kde jsou přednášeny nové změny o dalších produktech, které byly zavedeny do nabídky právě z důvodu mezery na trhu. Tímto způsobem se k těmto poradcům dostávají velmi rychle nové informace, které jsou tolik potřebné pro splnění současných požadavků klientely a následné uzavření obchodu.

3.5.8 Interní komunikace

Komunikace uvnitř společnosti probíhá především mezi centrálou v Praze, příslušnými regionálními ředitelstvími, oblastními ředitelstvími a samotnými pobočkami. Regionální ředitelé podle instrukcí z centrály většinou zajišťují materiály a nezbytné informace pro chod poboček, které se vyskytují v jejich regionu, dále informují pobočky o nových školeních a poskytují pobočkám výsledky obchodů v jednotlivých obdobích, aby tak podpořili jejich motivaci.

Komunikace samozřejmě probíhá také mezi centrálou a jednotlivými finančními poradci prostřednictvím regionálních úvěrových specialistů, poněvadž se občas může stát, že obchodní zástupce potřebuje zkonzultovat danou problematiku a ujistit se tak, že jim zvolený postup je správný.

3.5.9 Marketingová činnost



Do tohoto odvětví samozřejmě Raiffeisen vkládá značné peněžní prostředky a to nejen pomocí reklamy (televizní i rozhlasové), ale i formou plakátů, billboardů a účastí školených zástupců na veletrzích o bydlení.

Obrázek 7: Standa (maskot Raiffeisen stavební spořitelny)³¹

Marketingovou činnost lze tedy zjednodušeně shrnout do následujících bodů:

- **Osobní prodej** – týká se především, klientů, kteří navštíví konkrétní pobočku.
- **Reklama** – samozřejmě na všech úrovních.
- **Podpora prodeje** – především veletrhy o bydlení, ale i další akce podobného směru.
- **Přímý marketing** – pouze nenásilné upozorňování zákazníků formou telemarketingu.
- **Public relations** – budování příznivého image společnosti.

3.5.10 Vědeckotechnický rozvoj

Zde se samozřejmě i tento sektor do spoření promítá a to hlavně do problematiky Zelených úvěrů, které jsou předmětem této práce.

Čím kvalitnější nabídky možností modernizace stávajícího bydlení budou, tím více možných dalších variant může Raiffeisen stavební spořitelna svým klientům poskytnout a tak tedy vyplnit dočasnou volnou mezeru na trhu vhodně zvoleným projektem, který ji může otevřít nové možnosti tržeb, které by mohly mít výrazný potenciál nabyt obrovského rozměru. Je tedy zřejmé, že vědeckotechnický rozvoj řeší společnost formou spolupráce s jednotlivými obchodními partnery.

³¹ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Logo RSTS ke stažení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pro-media/logo-rsts-ke-stazeni/>>.

3.6 Analýza původního produktu

3.6.1 Úsporná řešení bytových potřeb

Zelené úvěry jsou v současné době velmi zajímavým produktem, kterým stavební spořitelny obohatily svoji škálu nabídky úvěrů. Vzhledem k tomu, že spolupracuji s Raiffeisen stavební spořitelnou, tak jsem schopen velmi objektivně posoudit, jak je tento nový produkt na trhu úspěšný a provést zde podrobnější analýzu.

Obecně lze říci, že trend poslední doby směřuje k ekologickým a úsporným řešením. Postupem času si můžeme všimnout, jak se tato řešení odráží i ve financování nemovitostí. Současnou cenu elektrické energie již populace nebere na lehkou váhu a snaží se nalézt ta nejvhodnější řešení, aby náklady v této oblasti co nejvíce minimalizovala. Moderní technologie, kvalitní dodavatel a spolehlivý poradce, to jsou bezesporu faktory, které výrazně ovlivňují rozhodování každého, kdo hodlá do těchto řešení investovat své finance. Navíc bonusy od státu, které směřují do některých těchto řešení, můžeme v současné době považovat stále za velmi příznivé. Raiffeisen stavební spořitelna si tyto skutečnosti plně uvědomila a velmi pružným způsobem zareagovala na současnou poptávku a situaci na trhu a odstartovala velmi významnou akci pod názvem Zelené úvěry. Na základě svých bohatých znalostí o potřebách klientů byla schopna zrealizovat tento projekt s dlouhodobou perspektivou. Pod svým znakem Raiffeisen již 150 let představuje řešení, která pomáhají lidem realizovat jejich vysněné plány.

Široká účelovost tohoto produktu, spolupráce s dodavateli, finanční prémie na účet klienta, karta Více domova a mnoho dalších nám dávají jasnou představu o tom, že Raiffeisen se snažila tímto produktem svým klientům nabídnout maximum pro jejich spokojenost.

Při sledování vývoje Zelených úvěrů na trhu je nutné nejen zaměřit pozornost na dění v Raiffeisen stavební spořitelně, ale i na dění na trhu s těmito řešeními, právní úpravy, ceny těchto ekologických zařízení a mnoho dalších faktorů, které velmi výrazným způsobem mohou ovlivnit průběh tohoto produktu na trhu.

3.6.2 Charakteristika produktu

3.6.2.1 Charakteristika Zelených úvěrů

Zelené úvěry Raiffeisen stavební spořitelny poskytovaly komplexní, účinnou a velkorysou podporu financování úspor energií a zcela jednoduché vyřizování žádostí. Hlavní výhody tohoto produktu jsem shrnul do několika níže uvedených bodů³²:



Obrázek 8: Novější logo a název stavební spořitelny³³

- řešení financování pestré škály energeticky úsporných řešení pro pohodlné moderní bydlení,
- Zeleným úvěrem značíme každý úvěr, který je použitý na bohatou řadu opatření vedoucí k úsporám energií,
- v případě financování fotovoltaického zařízení Raiffeisen nabídla úvěr Helios, díky kterému je možné odložení splátek úvěru na dobu až bude fotovoltaický systém zkolaudován a začne šetřit výdaje za elektřinu,
- možnost financování i opatření realizovaných s dotací z programu Zelená úsporám,
- ke každému Zelenému úvěru byla připsána na účet stavebního spoření zelená prémie 3 000 Kč,
- navíc ke každému Zelenému úvěru byla poskytnuta slevová karta Více domova,
- termín pro získání těchto výhod: 1. 6. – 31. 12. 2009, financování formou Zelených úvěrů je možné samozřejmě i nadále.

³² Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Naše nabídka. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zelene-uvery-rsts-nase-nabidka/>>.

³³ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Logo RSTS ke stažení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pro-media/logo-rsts-ke-stazeni/>>.

Tyto jednotlivé body znázorňovaly hlavní výhody Zelených úvěrů Raiffeisen stavební spořitelny. Ve výčtu těchto bodů můžeme zaznamenat nejen to, že se Raiffeisen snažila poskytnout výhodnou formu financování úsporných řešení, ale i skutečnost, že poskytovala i další výhody, aby tento produkt učinila ještě více atraktivním.

3.6.2.2 Použití Zelených úvěrů

Podpora Zelených úvěrů zahrnuje všechna řešení, která jsou moderní, kvalitní a šetří energie v domácnostech.

Cílem tohoto produktu bylo zaujmout především ty, kteří zvažovali přechod od klasických typů paliva na obnovitelné zdroje, hodlali zateplit dům, vyměnit okna, pořídit si novou střechu, instalovat malou sluneční elektrárnu, pořídit si čistírnu odpadních vod nebo realizovat mnohé další projekty, které se staly díky Zeleným úvěrům mnohem přijatelnějšími.

Pro jasnou a přehlednou představu o tom, na co se tedy dají Zelené úvěry využít, jsem opět využil několika níže uvedených bodů³⁴:

- výměna oken,
- výměna kotlů,
- výměna střech,
- zateplení,
- fotovoltaické systémy s možností odkladu splátek,
- alternativní zdroje energie (tepelná čerpadla, biomasa...),
- projekty splňující podmínky získání dotace z programu Zelená úsporám.

Zahájení tohoto projektu podporují také obchodní výsledky Raiffeisen. Příklon k moderním a žádaným trendům doby byl jednoznačně správnou volbou. V konkrétních číslech Raiffeisen poskytla na ekologická a úsporná řešení bydlení přibližně 900 milionů korun³⁵.

³⁴ Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Naše nabídka. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zelene-uvery-rsts-nase-nabidka/>>.

³⁵ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Aktuality. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/aktuality-a-novinky/aktuality/>>.

Díky moderním technologiím, kvalitním dodavatelům a specialistům Raiffeisen stavební spořitelny poskytovaly Zelené úvěry velmi významnou výhodu při řešení úsporných opatření. Klient si sám vybral, do čeho hodlá své peníze investovat a navíc již nemusel zdlouhat žádná složitá omezení a podmínky. Uzavřením tohoto typu úvěru navíc klient získal ucelené poradenství specialistů vyškolených na financování energeticky úsporných řešení (včetně programu Zelená úsporám).

3.6.2.3 Partneři produktu

Mezi partnery tohoto projektu patřily renomované firmy, které jsou dostupné v každém kraji a s nimiž bylo možné získat i 40 % slevu na daný projekt a mnoho dalších výhod. Tyto firmy poskytují zájemcům pestrou škálu možností, mezi které patří především zateplení, tepelná čerpadla, solární systémy, výstavby nízkoenergetických domů, nové střechy, výměny oken, likvidace odpadních vod, úsporné topné soustavy nebo ohřev vody. Jednotliví dodavatelé znázorněni v následujícím přehledu³⁶:



Název: Rockwool

Možnosti uplatnění: Izolace z kamenné vlny

Slevy a výhody: Sleva 30 % na šikmé střechy a izolace fasády



Název: Siko Koupelny

Možnosti uplatnění: Koupelnové vybavení

Slevy a výhody: Zdarma termostatická sprchová baterie v ceně 4 990 Kč při nákupu nad 30 000 Kč



Název: Soveko Plast

Možnosti uplatnění: Projekce, montáž, servis a provoz čistíren odpadních vod, odlučovačů lehkých kapalin, septiků, zemních,

biologických filtrů a atypických akumulčních nádrží pro čistou a špinavou vodu

Slevy a výhody: Sleva 15 % na čistírny odpadních vod, bezodtokové jímky (žumpy), septiky a zemní pískové filtry, sleva 20 % na zemní biologické filtry

³⁶ Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Partneři. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/partneri-1>>.



Název: Vekra okna

Možnosti uplatnění: Plastová (PVC) a dřevěná (EURO) okna

Slevy a výhody: Sleva 40 % na plastová a dřevěná okna



Název: Domov Gold Power

Možnosti uplatnění: Fotovoltaické střešní systémy na klíč

Slevy a výhody: Zdarma zpracování autorizovaného projektu a hodnotný dárek



Název: IVT Tepelná čerpadla

Možnosti uplatnění: Tepelná čerpadla

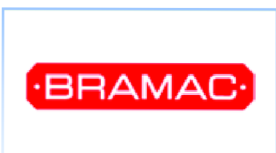
Slevy a výhody: Sleva 20 % na tepelná čerpadla IVT Greenline a IVT Nordic Inverter



Název: Buderus

Možnosti uplatnění: Kotle, kondenzační kotle, tepelná čerpadla, solární technika, zásobníky teplé vody a regulace

Slevy a výhody: Zdarma praktický dárek pro domácnost v hodnotě až 6 600 Kč



Název: Bramac

Možnosti uplatnění: Střechy

Slevy a výhody: Sleva 15 % na střešní krytiny



Název: Wienerberger POROTHERM

Možnosti uplatnění: Zdění z broušených cihel

Slevy a výhody: Sleva 30 % na cihelný systém POROTHERM

3.6.3 Samotná kampaň

3.6.3.1 Tvorba produktu

Trend poslední doby směřuje k ekologickým a úsporným řešením. Raiffeisen tento vývoj samozřejmě zaznamenala a podnikla konkrétní kroky k tomu, aby zavedla revoluční a zcela nový typ úvěru, který tu ještě nikdy nebyl.

Při tvorbě názvu tohoto produktu Raiffeisen vycházela především z toho, aby byl srozumitelný snadno zapamatovatelný a alespoň částečně vyjadřoval možnosti financování, které nabízí. Název produktu byl tedy stanoven na Zelené úvěry, poněvadž dostatečným způsobem vyjadřuje výše uvedené podmínky.

V době finanční krize tak Raiffeisen zareagovala zcela revolučním způsobem a rozhodla se pro tvorbu tohoto nového produktu s cílem podpory úvěrových obchodů. Dalším výrazným faktem, proč se Raiffeisen rozhodla na trh přijít s takto novým typem produktu je bezesporu i skutečnost, že zde v rámci ekologických a úsporných řešení figurovalo již dostatečné množství firem, které byly ochotny spolupráce. Tato spolupráce se pro obě strany jevila jako mimořádně výhodná, poněvadž jak spořitelně, tak i jednotlivým společnostem mohla přivést nové klienty, kteří by nebýt této spolupráce třeba ani nikdy neprojevíli o Zelené úvěry nebo dodavatele svůj zájem.

V neposlední řadě dalším významným faktem, který se výrazným vlivem podílel na rozhodování, zda přijít s tímto novým typem produktu na trh, byl systém zeleného bonusu, kterým stát začal dotovat přebytečnou vyrobenou elektrickou energii pomocí fotovoltaického zařízení a to velmi výrazně.

Nejen tyto nové skutečnosti, ale i mnohé jiné vytvořily velmi výhodnou startovací pozici pro nástup takto nového a zcela revolučního typu produktu.

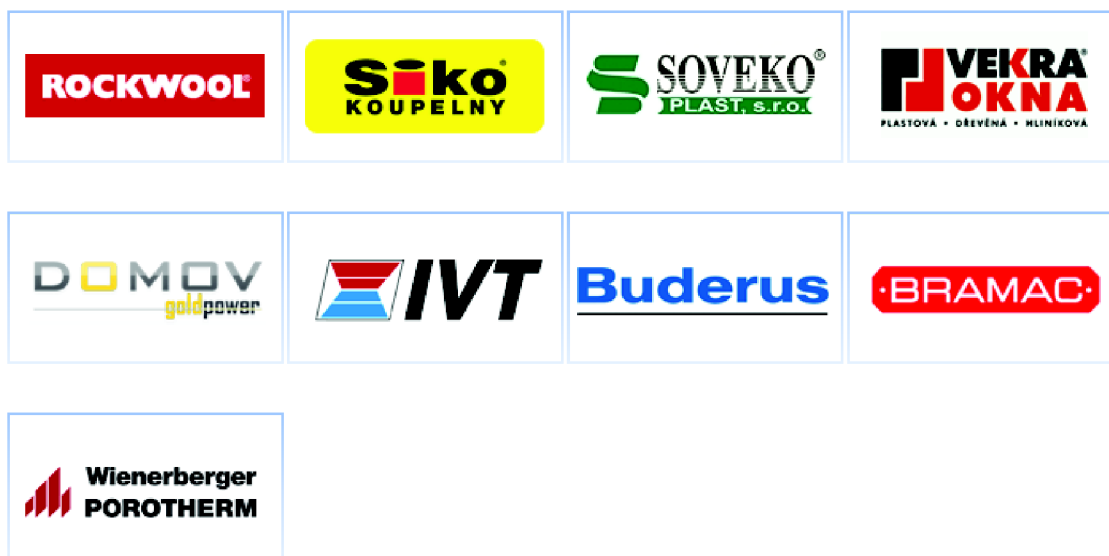
3.6.3.2 Analýza obchodních partnerů

Raiffeisen si byla vědoma, že příchod takto nového typu produktu, který bude mít výhodný úrok, finanční prémii na účet klienta a širokou škálu využití lze sice považovat za finančně zajímavý, ale chtěla svým klientům poskytnout ještě větší výhody.

Rozhodla se tedy pro tvorbu programu v rámci tohoto produktu, který byl prezentován pod názvem karta Více domova. Tato karta měla za cíl jeho držitelům umožňovat výběr z předem definovaných dodavatelů spolupracujících s Raiffeisen. Výhodou pro klienta bylo nejen to, že získal záruku na kvalitu těchto dodavatelů, ale také mu byl umožněn přístup k výrazným slevám.

Aby se Raiffeisen byla schopna zaručit za to, že tito dodavatelé budou kvalitní a bezproblémoví, musela na ně nahlížet velmi podrobně a sestavit tak jejich podrobnou analýzu.

Možná struktura analýzy jednotlivých partnerů je uvedena níže³⁷:



1) Rockwool

Rockwool patří mezi největší světové výrobce izolací z kamenné vlny. Kamenná vlna je ideálním materiálem pro zateplení domu a kromě garance tepelné pohody zajišťuje i příjemné vnitřní prostředí s ochranou před hlukem a požárem. Tato kamenná vlna také splňuje všechny požadavky na vysokou kvalitu. Je pevná, dobře drží tvar a i po letech dobře těsní. Navíc je také hydrofobizovaná, z čehož vyplývá, že nenasákne vodu a tím zůstávají její tepelné izolační vlastnosti dlouhodobě na vysoké úrovni.

³⁷ Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Partneři. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/partneri-1>>.

2) Siko Koupelny

Společnost Siko Koupelny je největším prodejcem koupelnového vybavení v ČR. Charakterizujícím sloganem „SIKO, to jsou prodejny koupelen plné inspirace” chce poukázat na to, že opravdu patří mezi špičku na trhu. Jako důkaz o tom, že to myslí opravdu vážně nám může postačit třeba jen unikátní prodejní koncept, který umožňuje vystavení maximálního množství věrně realizovaných koupelen. Tato společnost také nabízí termostatické baterie, které jsou díky využití moderních technologií úsporné (nižší spotřeba vody až o 50 %) a bezpečné (uzavření horké vody při výpadku přívodu vody studené).

3) Soveko Plast

Soveko Plast se zabývá projekcí, montáží, servisem a provozováním čistíren odpadních vod, odlučovačů lehkých kapalin, septiků, zemních, biologických filtrů a atypických akumulčních nádrží pro čistou a špinavou vodu. Všechny tyto výrobky jsou řádně certifikovány. Zákazníci této společnosti tak mohou kromě spokojenosti s jejími produkty také pociťovat hrdost na to, že se chovají šetrně k životnímu prostředí.

4) Vekra okna

Značka Vekra je známa výrobou plastových, dřevěných a hliníkových oken, dveří, prosklených fasád a zimních zahrad. Poskytuje veškeré služby spojené s výměnou oken, dopravu, montáž, demontáž i zednické začištění. Obzvláště velký důraz je kladen na kvalitu výrobků. Firma vlastní certifikát managementu jakosti podle mezinárodních norem ISO 9001. Ve svém oboru tato společnost již působí na trhu 18 let.

5) Domov Gold Power

Domov Gold Power je společností s ručením omezeným, která se zabývá fotovoltaickými solárními systémy na klíč. Rozlišuje 3 základní kameny dobré investice do fotovoltaických solárních systémů. Patří mezi ně vysoký odborný standard při poradenství, projektování, montáži, vysoká kvalita modulů, měničů, úchytných konstrukcí a jejich optimální sladění a spolehlivé záruky s nadstandardními garančními a reklamačními podmínkami.

6) IVT Tepelná čerpadla

Společnost IVT vítězí nad ostatními konkurenty hned několika faktory. Je specialistou ve svém oboru, protože instaluje pouze tepelná čerpadla a žádné jiné zdroje tepla a na našem trhu již působí 18 let. IVT v ČR vytápí více než 5 000 budov a tepelná čerpadla IVT jsou tak nejprodávanější značkou na našem trhu. Navíc jako jediná společnost poskytuje bez příplatku záruku 10 let na kompresor.

7) Buderus

Značka Buderus zahrnuje široký sortiment výrobků, do kterého patří především kotle, kondenzační kotle, tepelná čerpadla, solární technika, zásobníky teplé vody a regulace. Tato společnost své špičkové kondenzační kotle Logamax plus GB nabízí v několika výkonových provedeních. Tyto kondenzační kotle jsou schopny využívat i teplo, které je u klasických kotlů bez užitku odváděno do komína. Celková účinnost dosahuje u těchto kotlů až 109 % oproti klasickým, které mají účinnost cca 90 %.

8) Bramac

Společnost Bramac se za svých 15 let působení na trhu v ČR stala zárukou kvality a jistoty. Její stabilní vedoucí postavení na českém trhu potvrzuje její prodané množství. Prvotřídní kvalitou, optimální hmotností, tvarem a velikostí zajišťuje vysokou stabilitu i v období extrémních povětrnostních podmínek. Svou kvalitu potvrzuje i bezkonkurenční zárukou 30 let na kvalitu materiálu a také 15 let na funkčnost střešního systému.

9) Wienerberger POROTHERM

Tato společnost se zabývá novou technologií určenou pro zdění z broušených cihel. Cihelné bloky se spojují místo klasické malty speciální PUR pěnou, která je stavebníkovi dodávána v dózách. Tato technologie tak umožňuje, aby zdívo bylo velmi rychle pevné, zůstává neustále suché a zdít je možné i za mrazu. Tato technologie v současnosti umožňuje nejrychlejší způsob stavění z pálených cihel.

3.6.3.3 Struktura komunikačního mixu k produktu

Struktura komunikačního mixu byla stanovena tak, aby odpovídala nabízenému produktu a době trvání této akce. Je zřejmé, že se svou formou bude poněkud odlišovat od klasických komunikačních mixů. Z tohoto důvodu jsem uvedl níže uvedený přehled pro jasnější představu tohoto mixu k produktu:

1) Osobní prodej

Raiffeisen obeslala jednotlivým pobočkám brožury s bohatými informacemi o produktu, aby tak jednotliví poradci byli schopni kvalifikovaně nabízet a efektivně uzavírat úvěry tohoto typu produktu. Jednotlivý poradce tak není již schopen pouze přizpůsobení komunikace konkrétnímu zákazníkovi a situaci, ale i nadprůměrnému poskytnutí informací.

2) Reklama

Reklamu Raiffeisen samozřejmě nepodcenila a zařadila sem velmi efektivní webovou kampaň. Mezi weby propagující tuto akci patřily www.nazeleno.cz nebo www.svetbydleni.cz.

Raiffeisen se dokonce odhodlala ke spuštění speciální internetové stránky www.rsts.cz/zeleneuvery.

V průběhu této akce bylo využito mnoho poutačů k tomuto produktu, které byly umístěny na jednotlivých pobočkách.

3) Podpora prodeje

Raiffeisen se touto cestou snažila motivovat své pracovníky k rozsevům letáků pomocí najatých sil z řad spolehlivých studentů na místa, kam se občané chodili informovat k programu Zelená úsporám.

4) Public relations

Díky startu takto konstruovaného produktu spořitelna učinila velmi efektivní krok ke zvýšení svého žádoucího image a odlišení se v tomto ohledu od konkurence.

3.6.3.4 Poskytnutí informací pro odbytovou síť Raiffeisen

Prvním důležitým krokem, který Raiffeisen stavební spořitelna musela učinit, je vedle startu marketingové kampaně také poskytnutí informací jednotlivým pobočkám. Tento krok provedla velmi konkrétním a efektivním způsobem. Jednotlivým pobočkám poslala informativní prospekty k tomuto novému projektu a to i včetně příloh, díky kterým byla výhodnost Zelených úvěrů dokázána i v konkrétních číslech. Pro lepší představu jsem jednotlivá fakta, které Raiffeisen považovala za důležitá, zobrazil v níže uvedených bodech³⁸:

- Produkt Zelené úvěry
V této části byly sepsány jasné důvody pro start této akce a další skutečnosti o tom, že Raiffeisen je schopna klientům velmi efektivně pomoci.
- Cíle kampaně
Vytyčení základních cílů kampaně. Především podpora úvěrového obchodu, podpora image specialistů, Raiffeisen a získání náskoku před konkurencí.
- Podpora produktu
V této sekci Raiffeisen sepsala jednotlivé výhody a podpory k tomuto produktu. Mezi ty nejvýznamnější patřily především letáky, plakáty, webová kampaň, prémie 3 000 Kč, možnost odkladu splátek a Karta Více domova.
- Důvody perspektivy tohoto projektu
Tato sekce obsahovala argumenty typu, žádná byrokracie, široká účelovost, moderní technologie, kvalitní dodavatel, spolehlivý poradce a mnoho dalších.
- Spolupráce s dodavateli úsporných zařízení
Obeznamení o spolupracujících firmách a jejich slevách, které jsou ochotny klientům Raiffeisen poskytnout.
- Možné postupy propagace
Tipy pro jednotlivá odbytová centra pro podporu prodeje, která spočívají především v šíření reklamní kampaně mezi ty, kteří tuto možnost financování úsporných řešení hledají.

³⁸ Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Naše nabídka. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zelene-uvery-rsts-nase-nabidka/>>.

3.6.3.5 Současný stav na trhu s úspornými řešeními

Při analýze současného stavu situace na trhu s úspornými řešeními jsem se především zaměřil na fotovoltaiku, protože se stala v posledních měsících velmi aktuálním a diskutovaným tématem.

Majitel fotovoltaické elektrárny může vydělat velmi slušné peníze. Důvodem pro výhodnost takovéto investice je především skutečnost, že zelená elektřina je podporována státními příspěvky. V současné době zde existují dvě možnosti těchto příspěvků³⁹:

- **Garantovaný státní výkup**
- **Zelené bonusy**

Za současné situace lze konstatovat, že investice do fotovoltaické elektrárny se i v roce 2010 vyplatí.

Státní výkup

V případě volby tohoto využití státního příspěvku vycházíme ze situace, že veškerou vyrobenou elektřinu majitel fotovoltaické elektrárny prodává distributorovi, který je povinen ji od něj odebrat. Výkupní cena pro rok 2010 činí:

- 12,25 Kč/kWh pro instalace do 30 kWp
- 12,15 Kč/kWh pro instalace nad 30 kWp

Jakmile dostane majitel fotovoltaické elektrárny jako výrobce zelené elektřiny licenci, jsou aktuální výkupní ceny fixované na 20 let. Tento bonus je navíc ještě jednou ročně navýšen o tzv. „inflační doložku“, která je stanovena na 2 - 4%.

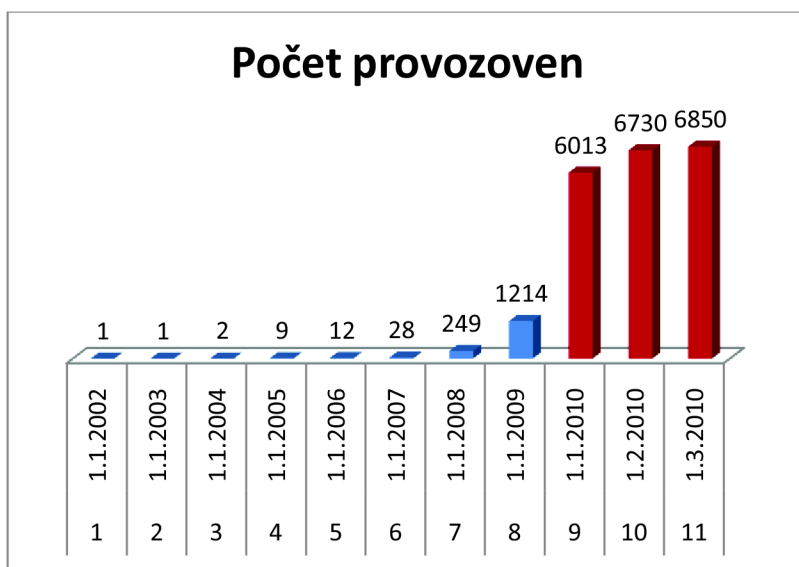
³⁹ Podle zdroje: *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Fotovoltaika. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/energie/fotovoltaika-1/>>.

Zelený bonus

Pokud se investor rozhodne spotřebovat elektřinu sám, inkasuje tzv. zelený bonus. Platila zde podmínka, že stejně jako státní výkup mohl být i zelený bonus snížen maximálně o 5 % ročně. Problém však nastal v tom, že podmínky zeleného bonusu nejsou fixovány na 20 let. Proto se může na první pohled jevit, že pro osoby, které realizovaly výstavbu elektrárny v roce 2009 nebo 2010, je tato investice méně výhodná.

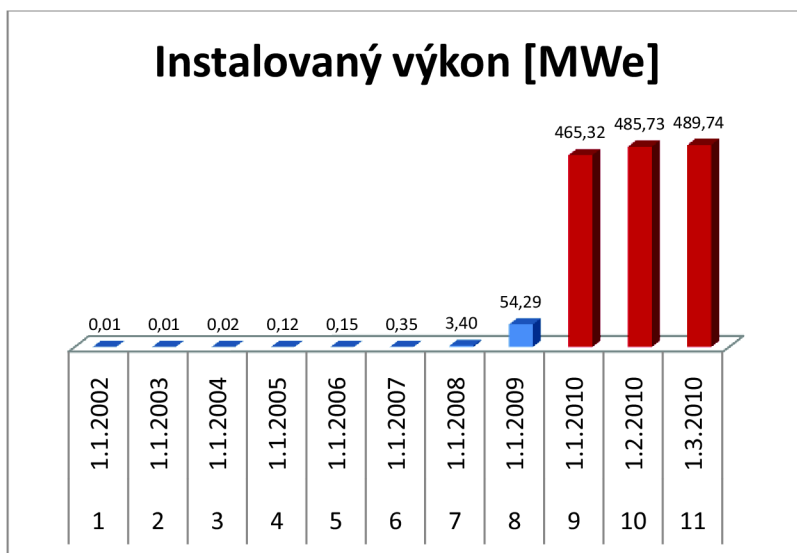
Zákon zde naštěstí umožňuje jednou ročně změnu zeleného bonusu na státní výkup a naopak. Proto při nežádoucím snížení zeleného bonusu, můžeme přejít na státní výkup.

Vzhledem k velmi výhodným státním příspěvkům do fotovoltaické energie se příliv investic do tohoto odvětví stal silnějším, než většina odborníků očekávala. Data Energetického regulačního úřadu nám jasně dokazují, že v roce 2009 investoři spustili solární parky o celkovém výkonu 350 megawattů. Podle odborníků je možné, že letos přesáhne instalovaný výkon nově spuštěných solárních elektráren jeden tisíc megawattů.



Graf 1: Vývoj počtu fotovoltaických elektráren⁴⁰

⁴⁰ Podle zdroje: *Solární novinky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Vývoj instalovaného výkonu solárních elektráren v ČR. Dostupné z WWW: <www.solarninovinky.cz>.



Graf 2: Vývoj celkového instalovaného výkonu fotovoltaických elektráren⁴¹

Díky tomu, že se vláda pokouší investice do solárních elektráren utlumit, tak se solární boom roztočil na plné obrátky. Rok 2010 se tak stal pro společnosti poslední možností, jak si zajistit výhodné výkupní ceny a výnos 21 % ročně.

Vzhledem k tomu, že boom byl již velmi výrazný, tak ČEZ a E.ON vyslyšely výzvu provozovatele české přenosové soustavy a přestaly přijímat žádosti o připojení nových fotovoltaických a větrných elektráren. Náklady na pořízení nových solárních elektráren klesly o 40 % a garantované výkupní ceny elektřiny již neodpovídaly realitě⁴².

ČR zavedla tyto výhodné výkupní ceny elektřiny garantované na 20 let, které měly investorům vykompenzovat tehdejší přemrštěné náklady na pořízení solárních panelů. Důvodem byla skutečnost, že ČR chtěla dostát závazkům Evropské unie na výrobu 8 % čisté elektřiny.

⁴¹ Podle zdroje: *Solární novinky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Vývoj instalovaného výkonu solárních elektráren v ČR. Dostupné z WWW: <www.solarninovinky.cz>.

⁴² Podle zdroje: *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Fotovoltaika. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/energie/fotovoltaika-1/>>.

Rok	Instalovaný výkon	Výkupní cena elektřiny v Kč/kWh
2011 (očekávaný stav)	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem do 30 kW	8,58
	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem nad 30 kW	8,50
2010	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem do 30 kW	12,25
	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem nad 30 kW	12,15
2009	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem do 30 kW	13,15
	Fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem nad 30 kW	13,05

Tabulka 4: Vývoj výkupních cen z fotovoltaických elektráren⁴³

Novela o snížení výkupních cen elektřiny o 30 % prošla Poslaneckou sněmovnou a tímto byl učiněn krok k tomu, aby poklesl zájem o fotovoltaiku. Výkupní ceny budou moci být sníženy nejdříve v roce 2011. Poslanecká sněmovna však zatím žádným způsobem nevyřešila pozastavení vydávání kladných stanovisek o připojení nových solárních a větrných elektráren.

⁴³ Podle zdroje: *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Ceny energií. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/energie/ceny-energi/>>.

3.7 Vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

K vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem využil **SWOT analýzy**. Touto analýzou hodnotím současný stav společnosti a poskytuji podklady pro formulaci jejích cílů, budoucího vývoje a dalších neméně důležitých skutečností.

3.7.1 Silné stránky společnosti

Postavení na trhu

Na základě vyhodnocení výše uvedených poznatků jsem dospěl k závěru, že Raiffeisen stavební spořitelna se při průzkumu umístila na druhém až třetím místě mezi stavebními spořitelny. Díky tomuto výsledku mohu bez pochyby tvrdit, že její postavení na trhu je velmi významné.

Nové služby

Raiffeisen stavební spořitelna neustále přichází s novými projekty, aby tak vstoupila do podvědomí potenciálních klientů a vyhověla tak jejich současným, ale i budoucím požadavkům.

Hlavní novou službou, kterou se rozhodla Raiffeisen oslovit trh, byly právě Zelené úvěry. Na základě spokojených klientů s tímto projektem, a dalším velkým množstvím zájemců považují tento druh úvěru v současné době za velmi klíčový a proto jsem se rozhodl pro jeho podrobnější specifikaci.

Zelené úvěry

Zelené úvěry jsem nazval jako první fungující podporu financování úsporných řešení. V současné době jsou klientelou dosti žádané, protože umožňují financování mnoha různých ekologických a úsporných řešení.

V oblasti nových služeb Raiffeisen stavební spořitelny si tak zaslouží výhradní postavení a to nejen vzhledem ke svému aktuálnímu zavedení, ale i díky jedinečné flexibilitě, která přinesla mnoho nových typů obchodu. Jednotlivé parametry Zelených úvěrů při jejich startu na trhu lze spatřit na následující straně.

Široká paleta možností využití Zelených úvěrů⁴⁴:

- Výměna oken
- Výměna kotlů
- Výměna střech
- Zateplení
- Fotovoltaické systémy (s možností odkladu splátek)
- Alternativní zdroje energie
- Projekty, které splňují podmínky získání dotace z programu Zelená úsporám

Maximální jednoduchost

- Jednoduché podmínky uzavření úvěru
- Možnost individuálního výběru dodavatele
- Bezplatné ucelené poradenství školených pracovníků na financování energeticky úsporných řešení (včetně programu Zelená úsporám)

Plnění přání klientely

Na základě svých nových projektů Raiffeisen samozřejmě pružně reaguje na požadavky klientů a dává jim tak nevídané možnosti v řešeních jejich bytových potřeb. Pokud klientela nehodlá využít těchto výhodných úvěrů, může u Raiffeisen spořit a přijít tak ročně bez jakékoliv námahy k docela zajímavým finančním sumám.

Dlouholetá tradice

Mezi silné stránky společnosti také bezesporu patří dlouholetá tradice, která v klientech navozuje trvalý pocit jistoty, že vybrali správně a mohou se tak spolehnout na dlouhodobé zkušenosti profesionálně vyškolených finančních poradců.

⁴⁴ Podle zdroje: *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Naše nabídka. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zelene-uvery-rsts-nase-nabidka/>>.

3.7.2 Slabé stránky společnosti

Zdlouhavá administrativa při vyřizování úvěrů

Tento problém při aplikaci SWOT analýzy považuji za nejvýraznější. Přestože se proces schvalování úvěrů významně zrychlil, v ojedinělých případech je stále ještě poměrně zdlouhavý. Důvodem mohou být metodické chyby jak na straně obchodního zástupce, tak úvěrového pracovníka centrály.

Rozložení poradenských míst

Další slabina společnosti, která vystoupila na povrch po fúzi Raiffeisen s HYPO stavební spořitelnou, vychází z jednotlivého rozložení poradenských míst. Vzhledem k tomu, že předchozí stav před samotnou fúzí umožňoval působení klidně dvou konkurenčních stavebních spořitelen (Raiffeisen i HYPO) v těsné blízkosti, tak po samotné fúzi došlo k problematickému rozložení poboček, poněvadž se tak jednotlivé pobočky Raiffeisen staly těsnými sousedy.

Reklama

Nejedná se ani tak příliš o to, že by reklama byla málo vysílána, ale spíše tento problém vystupuje navenek právě tím, že struktura reklamy podle nejen mého názoru, ale i spousta dalších spolupracovníků Raiffeisen, nebyla vhodně zvolena (tedy za náklady vložené do samotné reklamy mohlo být dosaženo mnohem většího efektu).

V tomto směru je však nutno říci, že při aktuální analýze tohoto problému bylo zjištěno, že reklama Raiffeisen se v současné době velmi zlepšila a lze říci, že výdaje vynaložené na tuto formu propagace jsou využívány velmi účelným způsobem. Lze tedy konstatovat, že pokud Raiffeisen půjde touto cestou velmi efektivní reklamy, nebude již nutné tuto formu propagace zahrnovat do slabých stránek společnosti, ale naopak ji tak bude možné zařadit mezi stránky silné.

3.7.3 Příležitosti společnosti

Pozice na trhu

Nepochybně mezi nejvýraznější příležitosti společnosti patří právě možnost růstu a získávání nových klientů. Raiffeisen v současné době osciluje na 2. až 3. pozici mezi stavebními spořitelny. Přizpůsobivost klientům a nabídka nových, moderních a zajímavých produktů naznačuje upevnění 2. pozice a získání 18 % podílu na trhu stavebních spořitelny.

Nové struktury produktů

Tato příležitost je podle tohoto průzkumu jistě na seznamu budoucích, o kterých mohu s největší jistotou tvrdit, že ve společnosti proběhnou. Raiffeisen se snaží den co den vylepšovat nejen své stávající produkty, ale přicházet na trh i s novými, které jsou současnou, moderní a velmi informovanou klientelou požadovány.

Spolupráce

Jako názorný příklad pro pochopení spolupráce s Raiffeisen stavební spořitelnou mohu zmínit navázání kontaktů jednotlivých poboček s realitními kanceláři. Zde byla tato spolupráce výhodná hned pro obě strany. Raiffeisen tak získala tolik požadované zájemce o úvěr a realitní kancelář mohla nabídnout výhodně nemovitost. Spolupráce by mohla fungovat na vzájemném doporučení buď ze strany realitní kanceláře, nebo Raiffeisen stavební spořitelny. Samozřejmě forma partnerství byla velmi výrazným způsobem uplatněna i u Zelených úvěrů.

Navázání spolupráce mezi Raiffeisen stavební spořitelnou a jednotlivými dodavateli ekologických a úsporných zařízení moderního bydlení, položilo velmi pevné základy k tomu, aby se produkt Zelené úvěry stal mnohem výhodnějším, než by tomu tak bylo bez zavedení tohoto partnerství. Jinými slovy řečeno nejen, že se Raiffeisen snažila co nejvíce ulehčit rozhodování zájemců o úsporná řešení, ale také díky této spolupráci získala při své nabídce tohoto produktu výraznou konkurenční výhodu, která pramenila z poskytovaných slev u jednotlivých partnerů.

3.7.4 Hrozby

Zrušení státních podpor ze stavebního spoření

Tento již zmíněný problém je bezesporu nejvýraznější hrozbou pro společnost. Případné zrušení současných státních podpor ze stavebního spoření (3 000 Kč) by mohlo vést k výrazným negativním změnám ve struktuře produktů, které by se zajisté nejvíce dotkly právě klientů. Jsou zde i vážnější konstatování odborníků na finance, že by tato možná změna mohla vést k zániku produktu stavebního spoření jako celku.

Zavedení zdanění výnosů ze stavebního spoření

V rámci vládních úsporných opatření v souvislosti s finanční krizí se zvažuje o zavedení zdanění výnosů ze stavebního spoření, což by znamenalo snížení atraktivnosti stavebního spoření, jak pro stávající klienty, tak i pro potenciální nové zájemce.

Změny provizních řádů

Samozřejmě míněno v negativním slova smyslu, kde právě snížení provizí obchodním zástupcům může vést k odsunu kvalitní pracovní síly ke konkurenci. Tato hrozba je na třetí pozici v tomto pořadí, poněvadž Raiffeisen už v minulosti ke změnám finančního ohodnocení svých zástupců několikrát přistoupila.

Finanční krize

Není žádným tajemstvím, že právě finanční krize se výrazně promítla právě u bankovních institucí různého druhu. Překvapujícím faktorem v této sekci může být spíše to, že jsem tuto možnou, v současné době dosti diskutovanou hrozbu, zveřejnil až na poslední pozici v pořadí. Důvodem pro toto sestavení byl jasný fakt, že současnou finanční krizi pobočky sice pocítily, ale ve větším rozsahu se nijak nepromítla na tom, že by musely ukončit svou činnost. Z toho usuzuji, že současná, ale i případná budoucí finanční krize podobného rozsahu by nemusela mít pro Raiffeisen katastrofální následky, avšak je nutno podotknout, že by jí mohla velmi uškodit.

3.8 Hodnocení možných rizik

Níže uvedená tabulka znázorňuje velikost důsledků rizika ve společnosti. Důsledky mohou nabývat hodnot od 1 do 10. Tyto hodnoty jsou rozděleny do tří základních kategorií podle jejich skutečných důsledků.

TABULKA DŮSLEDKŮ	
STUPEŇ	DŮSLEDEK
1, 2, 3	MÍRNÝ
4, 5, 6	VÝZNAMNÝ
7, 8, 9, 10	KATASTROFICKÝ

Tabulka 5: Tabulka důsledků⁴⁵

TABULKA PRAVDĚPODOBNOTÍ			
STUPEŇ	PRAVDĚPODOBNOT	FREKVENCE VZNIKU	OHROŽENÍ
1, 2, 3	<i>MÉNĚ PRAVDĚPODOBNE</i>	SPOLEČNOST SE DOPOSUD S TÍMTO PROBLÉMEM NESETKALA, ALE UVĚDOMUJE SI, ŽE K NĚMU MŮŽE DOJÍT.	MALÉ
4, 5, 6	<i>PRAVDĚPODOBNE</i>	S PROBLÉMEM JSME SE JIŽ MOHLI SETKAT, JEDNÁ SE O STŘEDNÍ OHROŽENÍ SPOLEČNOSTI.	STŘEDNÍ
7, 8, 9, 10	<i>VÍCE PRAVDĚPODOBNE</i>	PRAVDĚPODOBNE OPAKOVANÉ VÝSKYTY UDÁLOSTÍ, NEPŘETŘÍTÉ OHROŽENÍ, NUTNOST SLEDOVÁNÍ PROBLÉMU.	VELKÉ

Tabulka 6: Tabulka pravděpodobností⁴⁶

Vzájemným vynásobením hodnot z tabulky důsledků a tabulky pravděpodobností získáme **výslednou hodnotu rizika**. Vzhledem k tomu, že jsem ve výše uvedených tabulkách zvolil velmi pestrou škálu konkrétních stupňů, tak nám může vyjít každé riziko s určitou přesností, která vyjadřuje jeho velikost.

V níže uvedeném výčtu konkrétních rizik jsem znázornil právě ty nejvýznamnější, poněvadž kompletní souhrn všech rizik by neposkytl tak přehledný seznam jako tomu je v tomto případě, ale spíše by tuto problematiku ještě více zkomplikoval.

⁴⁵ Podle zdroje: Vlastní.

⁴⁶ Podle zdroje: Tamtéž.

MÍRA RIZIKA	
60 až 100	POTŘEBA OKAMŽITÉHO ODSTRANĚNÍ
21 až 59	ODSTRANĚNÍ V PEVNÉM TERMÍNU
1 až 20	PŘIJATELNÁ ÚROVEŇ

Tabulka 7: Míra rizika⁴⁷

MÍRA RIZIKA 60 – 100 : Zde především hraje významnou roli změna státních podpor až jejich případné zrušení, které by mohlo vést ke konci jakékoliv spořitelny. Proto je nutností, kdyby k tomuto případu došlo např. nesprávným rozhodnutím vlády, aby toto nesprávné rozhodnutí bylo v co nejkratším časovém intervalu napraveno.

MÍRA RIZIKA 21 – 59 : Především změna provizních sazeb, která má často za důsledek odliv spolupracovníků ke konkurenci.

MÍRA RIZIKA 1 – 20 : Změny produktů, změny podmínek smluv, tarifů, úvěrů a mnoho dalších méně závažných skutečností.

RIZIKO GRAFICKY											
PRAVDĚPODOBNOST	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	32	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	32	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ZÁVAŽNOST									

Tabulka 8: Riziko graficky⁴⁸

⁴⁷ Podle zdroje: Vlastní.

⁴⁸ Podle zdroje: Tamtéž.

3.9 Žádoucí změny

VĚTŠÍ POŽADAVKY NA ODBORNÉ ZNALOSTI OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ – týká se především změn ve struktuře školení s cílem klást větší důraz nejen na zvládnutí teoretických znalostí v nabídce produktů Raiffeisen, ale soustředit se především na psychologii prodeje.

ZEFEKTIVNĚNÍ KOMUNIKACE MEZI POBOČKAMI A OBLASTNÍMI, RESP. REGIONÁLNÍMI ŘEDITELSTVÍMI – docela výrazný problém, který se samozřejmě dotkne nejvíce opět jen klienta. Doporučuji zlepšit komunikaci mezi jednotlivými kanceláři právě větší asertivitou dotyčných, na které je určitě co zlepšovat.

MÉNĚ ČASTÉ ZMĚNY V PROVIZNÍCH ŘÁDECH – nedoporučuji příliš časté a negativní výrazné změny v těchto provizních řádech. Mohlo by to, jak jsem již zmínil, vést až ke ztrátě kvalitní pracovní síly.

INTERNÍ RIVALITA – především mezi jednotlivými obchodními zástupci spořitelny, kteří v některých případech mohou přistoupit až k neetickému chování ke svým spolupracovníkům a začnou je tak pokládat za své konkurenty. Větší kontrola v produkci a objemech úvěrů jednotlivých pracovišť příslušným oblastním ředitelstvím by mohla tento méně významný problém odstranit.

UPGRADE PRODUKTU ZELENÝCH ÚVĚRŮ – jak jsem již zmínil, tento produkt se nachází v současné situaci ve fázi, kdy je poskytován klientele bez výhod, které bylo možné získat v jeho počáteční fázi. Proto se zde jeví jako žádoucí především změny, které spočívají hlavně v rozšíření stávajících spolupracujících společností nebo rozšíření spektra možností, na které může být úvěr využit.

Jak lze spatřit, Raiffeisen stavební spořitelně se dá málo co vytknout, a proto výčet možných změn považuji za kompletní. Můžete si také všimnout, že jsou zde jednotlivé změny seřazeny od nejvíce závažných po nejméně závažné.

3.10 Identifikace a analýza rizik

RIZIKOVÁ MŘÍŽKA		
	NÍZKÁ FREKVENCE	VYSOKÁ FREKVENCE
NÍZKÁ INTENZITA	ZMĚNY VE SPOŘÍCÍCH TARIFECH	ZMĚNA PRODUKTŮ
	ZMĚNY V ÚVĚRECH	UPGRADE IMAGE
	NOVÉ ODMĚNY PRO KLIENTY	NOVÁ REKLAMA
VYSOKÁ INTENZITA	ZMĚNA STÁTNÍCH PODPOR	ZMĚNY ÚROKŮ V ÚVĚRECH
	ZMĚNA PROVIZNÍCH SAZEB	
	ZMĚNY V ROZLOŽENÍ POBOČEK	
	FINANČNÍ KRIZE	
	ZMĚNY V ÚROCÍCH	

Tabulka 9: Riziková mřížka⁴⁹

Výše uvedená tabulka slouží jako nástroj k tomu, aby byla společnost schopna předcházet a identifikovat možná rizika, která mohou tuto společnost různou mírou ohrožit.

Při identifikaci a analýze rizik jsem využil rizikové mřížky, která nám konkrétní možná rizika rozděluje do čtyř základních skupin podle jejich frekvence a intenzity. Za nejvýraznější a nejvíce nebezpečná rizika považuji především ta, která se vyskytují vpravo ve spodní části tabulky. Naopak za nejméně nebezpečná pokládám ta rizika, která se vyskytují vlevo v horní části tabulky. Zbylé dva sektory tabulky můžeme považovat za rizika průměrná.

V tabulce si také můžete všimnout, kolik možných rizik v jednotlivých sektorech bylo možné identifikovat. Pozitivní v tomhle ohledu je zajisté to, že těch nejnebezpečnějších rizik je v tabulce nejmenší počet (tedy pouze jedno).

⁴⁹ Podle zdroje: Vlastní.

3.11 Zhodnocení současné situace společnosti

Provedením pečlivé analýzy Raiffeisen stavební spořitelny jsem dospěl k závěru, že společnost je na tom z hlediska svého postoje k rizikům velice dobře. Navíc předchází možným rizikům právě velmi aktuálními a klienty požadovanými produkty, které zaručeně zabraňují možnému potenciálnímu odsunu klientely ke konkurenci.

Jasným faktem je, že této perspektivní, dynamické a kreativní společnosti se těžko něco vytýká, avšak několik problémů, na které jsem poukázal, se tu vyskytlo. Jak jsem již výše uvedl a následně analyzoval, patří mezi ně především problematika schvalování úvěrů, časté změny v produktech, změny v provizních rádech apod.

Ve výše uvedených analýzách jsem se nejprve zaměřil na analýzu společnosti, která úzce souvisí s již zmiňovaným novým produktem. Veškeré tyto výše rozebrané faktory mají významný vliv na společnost a tím i zprostředkovaně na produkt, který hodlá nabízet. Závěrem analýzy může být skutečnost, že Raiffeisen stavební spořitelna je nyní připravena k zahájení této nové kampaně a má možnost se na trhu profilovat jako jednička pro poskytování řešení pro moderní bydlení.

4. Návrh na zavedení nového produktu na trh

4.1 Exekutivní souhrn

4.1.1 Charakteristika projektu

Tento projekt se zaměřuje na zavedení nového produktu na trh pod názvem Zelené úvěry. Výrazná výhoda tohoto projektu spočívá především ve spolupráci s dodavateli úsporných řešení potřeb bydlení, která zde bude obnovena a rozšířena. Navázání spolupráce se tak stane významnou konkurenční výhodou. Další výhody, kterými se projekt zabývá, jsou poskytnutí slevových výhod u dodavatelů, poskytnutí finančních bonusů, komplexní finanční poradenství, výhodná úroková sazba apod.

Předchozí výčet jednotlivých charakteristik kampaně, která byla zavedena Raiffeisen stavební spořitelnou, byl uveden záměrně. Bez znalostí jednotlivých parametrů a úspěchu tohoto produktu na trhu by jeho nová konstrukce nebyla možná. Pokud by se ji někdo snažil zrealizovat bez zmapování průběhu vývoje tohoto produktu, tak by následně nově vytvořený produkt nemusel očekávání tvůrce splňovat. Vzhledem k tomu, že v této práci byly učiněny analýzy Raiffeisen jako celé společnosti i zmapování dosavadního průběhu produktu, je možné poskytnout velmi efektivní informace pro upgrade tohoto produktu.

4.1.2 Hlavní cíle projektu

Cíle tohoto projektu jsou podrobně sepsány v samotné kapitole. V tomto exekutivním souhrnu jsem se snažil zdůraznit pouze ty nejvýznamnější, mezi které bezesporu patří:

- **podpora úvěrového obchodu,**
- **podpora image Raiffeisen jako společnosti,**
- **podpora image specialistů Raiffeisen.**

4.1.3 Účel studie proveditelnosti

Na základě analýz současného problému a situace společnosti vzniká návrh pro realizaci projektu pod názvem Zelené úvěry. Tento projekt na základě získaných poznatků z jednotlivých analýz navrhuje řešení, pomocí kterých si spořitelna může vylepšit svou současnou pozici na trhu novými úvěrovými obchody a zlepšením si současné image.

4.1.4 Název produktu

Původní název Zelené úvěry plně vyhovuje celkové náplni této akce, tudíž by nebylo vhodné jej měnit. Navíc mnoho klientů si na realizaci tohoto produktu pod tímto názvem už zvyklo, a proto při startu nové kampaně bude tento název i nadále zachován.

4.1.5 Systém výhod pro klienty

V novém plánu se počítá s obnovením této karty, aby tak klient mohl opět dosáhnout výhodných slev u dodavatelů úsporných řešení. Navíc dále je zde uvedeno rozšíření stávajícího počtu spolupracujících společností z devíti na osmnáct. Tím pádem by se klientovi dostalo na výběr z více možných kandidátů na realizaci jeho projektu.

4.1.6 Výše jednorázového peněžního bonusu

Dále tento projekt počítá s obnovením bonusu 3 000 Kč, ale i poskytnutím vyššího. Poněvadž jedním z primárních cílů kampaně je podpora úvěrového obchodu, sloužila by ke stanovení výše tohoto bonusu níže uvedená tabulka:

Tabulka pro stanovení bonusu	
Výše prémie	Výše úvěru
3 000 Kč	300 000 - 500 000 Kč
4 000 Kč	nad 500 000 Kč
6 000 Kč	nad 1 000 000 Kč

Tabulka 10: Stanovení bonusu k Zeleným úvěrům⁵⁰

Z této tabulky je patrné, že by došlo k zvýšení možného bonusu z původních 3 000 Kč na 6 000 Kč. Tato skutečnost by se tak mohla stát výborným prodejním argumentem a poskytla by další z mnoha výhod tohoto projektu.

⁵⁰ Podle zdroje: Vlastní.

4.1.7 Předpokládaná délka projektu

Prvotní kampaň proběhla v časovém horizontu od 1. 6. – 31. 12. 2009. Její přibližná délka trvání tedy byla 210 dnů. Vzhledem k tomu, že časový horizont pro trvání této akce nebyl zvolen příliš vhodně, tak nový plán počítá s trváním této akce 360 dnů, tedy jeden rok. Pro lepší přehlednost je zde i v dále uvedeném harmonogramu řešení počítáno se 30 dny na 1 měsíc. Start kampaně tedy může proběhnout 1. 7. 2010 a skončit 30. 6. 2011. Tyto data jsou ovšem orientační a management může zvolit jiná data pro zahájení akce. Mnohem významnější váha je přikládána k celkové době trvání kampaně než přesným datům. Tímto způsobem by tak mělo být dosaženo skutečnosti, že nyní budou mít potenciální klienti k dispozici mnohem delší časový horizont pro uskutečnění obchodu u společnosti, než tomu tak bylo u původního řešení, kdy na nabídku někteří z nich nestačili ani zareagovat.

4.1.8 Použití Zelených úvěrů

Možnosti využití Zelených úvěrů prakticky zůstanou i nadále zachovány, s rozdílem nových úsporných technologií, které budou nově splňovat podmínky pro získání dotace z programu Zelená úsporám.

Ostatní důležité skutečnosti, které s tímto produktem souvisí, budou dále rozebrány v následujících podkapitolách a v harmonogramu implementace.

4.1.9 Finanční náročnost projektu

Finanční náročnost projektu velmi podrobným způsobem rozebírá plán financování. Nejvhodnější a předběžnou investici do projektu lze odhadnout přibližně na 3,5 mil. Kč.

4.2 Marketingový mix

4.2.1 Product

Jedná se o nabídku speciálního typu úvěru, který je prezentován pod názvem Zelené úvěry. Tento typ úvěru má za cíl poskytnout výhodnou výši úrokové sazby (srovnatelnou s výši úrokové sazby u překlenovacího úvěru) na řešení úsporných potřeb bydlení. Postavení tohoto produktu na trhu zaznamenává v současné době rostoucí zájem u obyvatelstva, který bude s největší pravděpodobností i nadále pokračovat.

4.2.2 Price

Cenou produktu je vlastně úroková sazba za poskytnutí úvěru a poplatek za vyřízení. Je však zřejmé, že díky zavedení finanční prémie by byl poplatek za vyřízení minimalizován a cenou by tedy zůstala hlavně výše úrokové sazby, kterou má Raiffeisen velmi výhodnou.

4.2.3 Promotion

Možnosti podpory obchodu a prodeje tvoří významný vliv na financování projektu a proto je jim věnována značná pozornost v plánu financování. Mezi nejvýznamnější formy propagace mohou zařadit především plakáty, letáky, rozhlasovou, webovou a bannerovou reklamu.

4.2.4 Place

Možné sjednání Zelených úvěrů budou poskytovat nejen všechna poradenská místa po celé ČR, ale i jednotliví obchodní zástupci přímo u klientů. Informování jednotlivých poboček o tomto produktu budou mít na starost jednotlivá regionální a oblastní ředitelství, která tak informují kanceláře o aktualitách a novinkách ve spektru nabízených produktů. Vzhledem k tomu, že finanční náklady na poskytování informací od těchto ředitelství pobočkám jsou fixního charakteru, tak by v tomto směru zasílání informací o Zelených úvěrech s sebou nemělo nést další dodatečné náklady na personální zajištění.

4.3 Nová spolupráce

Úspěšnost produktu Zelené úvěry byla mimo jiné ovlivněna především spoluprací s jednotlivými výrobci a dodavateli úsporných řešení. Držitel slevové karty si tímto způsobem mohl zajistit velmi výraznou slevu, kterou by za normálních okolností nemusel vůbec získat, proto se tento produkt stal natolik populárním. Raiffeisen díky nově přichozím klientům disponovala velkým množstvím potenciálních zájemců o úsporná řešení. Pokud bychom předpokládali absenci této spolupráce, tak by Raiffeisen sjednala s klientem úvěr na dané úsporné řešení a dále by se již nezajímala o to, u kterého dodavatele si klient produkt pořídí. Avšak díky této spolupráci je Raiffeisen schopna zájemci doporučit seriózního a spořitelnou prověřeného kandidáta na realizaci projektu. Mělo by to ovšem jednu malou nevýhodu, klient by neměl téměř žádnou motivaci u doporučeného kandidáta obchod sjednávat, jeho výběr by byl ovlivněn celkovými náklady, dostupností, servisem apod. Spolupráce mezi Raiffeisen a jednotlivými dodavateli byla tedy posílněna slevami ze stran dodavatelů ke klientům Raiffeisen. Díky této skutečnosti měl klient rozhodování velmi zjednodušeno a rozhodl se pro variantu doporučenou spořitelnou. Sleva od dodavatele úsporného řešení byla poskytnuta za účelem toho, že dotyčný si plně uvědomoval, že v případě neposkytnutí slevy by možného zájemce nejspíš ztratil. Tento popsáný mechanismus plně vystihuje spolupráci Raiffeisen s dodavateli. Kdyby bylo počítáno se skutečností, že slevové výhody tohoto produktu budou opět oživeny, bylo by žádoucí poskytnout klientům mnohem širší výběr dodavatelů. Samozřejmě je nutné, aby tito jednotliví dodavatelé splňovali podmínky pro program Zelená úsporám, byli seriózní, spolehliví apod. Proto zde byl dále uveden výčet těch dodavatelů, kteří splňovali velmi přísné podmínky pro výběr. Navázání spolupráce by bylo vhodné v počtu devíti společností, došlo by tak ke zdvojnásobení současného počtu a klient by měl mnohem širší výběr. Další alternativní pozitivní výhody by mohly plynout ze zdravé rivality mezi konkurenty a mohlo by tak dojít k sjednání ještě vyšší slevy pro zájemce o úvěr. Přehled těch nejlepších možných spolupracujících společností je znázorněn v následujícím výčtu⁵¹.

⁵¹ Podle zdroje: *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Katalog. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/katalog/>>.

4.4 Rozšíření stávajícího počtu spolupracujících společností

4.4.1 Dodavatelé zateplovacích systémů

Saint-Gobain Isover CZ s.r.o.



Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem izolačních materiálů Isover pro tepelné, zvukové a protipožární izolace více než 40 let. Patří mezi největší výrobce a dodavatele izolačních materiálů prvotřídní kvality na evropských a světových trzích. Díky této výjimečné výchozí pozici je Isover schopna nabízet její prvotřídní materiály i pro celou ČR. Produkty Isover jsou navíc vyrobeny z ekologicky nezávadných přírodních materiálů.

- ++ Dlouholeté zkušenosti s výrobou a prodejem izolačních materiálů
- ++ Úspěšné projekty velkých korporací, kladné reference
- + Dostupnost prodejen
- + Zpracování internetových stránek, profesionální dojem při prohlížení, možnost objednávky přes internet
- Flexibilita

Celkové hodnocení: 90/100

STOMIX, spol. s.r.o.



Společnost STOMIX je významným evropským výrobcem a dodavatelem zateplovacích a stavebních systémů, omítek, barev, sanace a ochrany betonu, interiérových hmot, podlah a balkónů.

- + Dynamický růst společnosti
- + Poradenství a servis, respekt k zákazníkům
- + Benevolence k spolupráci
- Pozice na trhu zateplovacích systémů

Celkové hodnocení: 75/100

4.4.2 Dodavatelé fotovoltaických systémů

Schüco International KG



Schüco je světovým lídrem na trhu hliníkových a plastových profilů a moderních solárních systémů. Hlavním mottem společnosti je snaha šetřit energii díky vynikajícím tepelně izolačním vlastnostem oken a dveří a pomocí solární nebo geotermální energie.

- +++ Světový leader na trhu hliníkových a plastových profilů a moderních solárních systémů, tržní pozice
- ++ Design a bezpečnost solárních systémů
- ++ Úspěšné projekty velkých korporací, celosvětové pozitivní reference
- + Dostupnost prodejen
- + Servisní služby
- Struktura nabízeného sortimentu, směr společnosti
- Možné překážky při navazování spolupráce

Celkové hodnocení: 95/100

DEG Czech Republic a.s.



Tato společnost se na českém trhu orientuje na výstavbu velkých fotovoltaických elektráren. V poslední době rozšířila své portfolio o projekty na privátní sféru. Nyní tedy již nabízí také kompletní realizaci elektrárny na klíč pro majitele rodinných domů a pozemků.

Zajistí všechny potřebné úkony od geodetického zaměření po projekt přes realizaci až po konečný provoz.

- ++ Flexibilita společnosti, reakce na aktuální poptávku trhu
- ++ Vize, poslání a identifikace společnosti
- + Počet zrealizovaných projektů, pozitivní reference
- + Benevolence k spolupráci
- Dostupnost prodejen
- Marketing, podprůměrné prodejní argumenty a zpracování internetových stránek společnosti

Celkové hodnocení: 85/100

JOYCE ČR, s.r.o.



Společnost JOYCE byla založena v roce 1996 se zaměřením na dodávky koncových zařízení a služeb pro přístup k internetu a podnikovým aplikacím. V roce 2008 se firma velmi prozíravým přístupem rozšířila o divizi specializovanou na využívání sluneční energie. JOYCE je výhradním dovozcem panelů značky ASEC pro Českou a Slovenskou republiku a dodavatelem německých střídačů Solutronic. Firma se také zabývá komplexní dodávkou fotovoltaických elektráren na klíč.

- ++ Fotovoltaické elektrárny na klíč
- ++ Flexibilita
- + Aktivní účast na veletrzích, propagace účasti společnosti na veletrzích
- + Velký počet úspěšných menších projektů, pozitivní reference i v zahraničí
- Konkurenceschopnost
- Poslání společnosti, konglomerátní diverzifikace

Celkové hodnocení: 80/100

Soleg s.r.o.



Společnost Soleg byla založena v roce 2008. Její hlavní činností je dodávka technologií pro fotovoltaické systémy na český trh. Tato činnost je podporována i ze strany zahraničního dodavatele, se kterým Soleg spolupracuje.

- ++ Vymezení předmětu prodeje, vize a identifikace společnosti
- + Benevolence k spolupráci
- + Flexibilita
- Zkušenosti v oboru, malý počet zrealizovaných produktů, absence pozitivních referencí
- Zpracování internetových stránek společnosti, absence konkrétních informací

Celkové hodnocení: 75/100

FRONIUS Česká republika s.r.o.



Fronius se zabývá vývojem, výrobou a prodejem fotovoltaických střídačů, napájecích systémů akumulátorů a svařovací techniky pro celý svět. V ČR působí již od roku 1991 a o rok později zde firma otevřela výrobní závod. Fronius klade důraz na jedinečnost výrobků, kvalitu a vynikající servis.

- + Věda a výzkum, neustálé inovace
- + Dostupnost prodejen
- + Management společnosti
- Příliš velká až nežádoucí šíře sortimentu
- Průměrné zpracování internetových stránek

Celkové hodnocení: 60/100

4.4.3 Dodavatelé plastových, dřevěných a střešních oken

Oknoplastik s.r.o.



Oknoplastik je předním českým výrobcem a prodejcem plastových oken. Kromě svého zaměření na plastová okna prodává také i plastové dveře a žaluzie a od roku 2009 i eurookna.

- ++ Přední český výrobce a prodejce plastových oken
- ++ Poslání, vize a identifikace společnosti
- ++ Benevolence k spolupráci, možnost poskytnutí výrazných slev při spolupráci
- + Kladné reference
- + Propracované internetové stránky, příjemný vzhled, konkrétnost a přehlednost
- + Příležitostné výprodeje skladových zásob
- Obchodní zastoupení
- Současná pozice na trhu

Celkové hodnocení: 90/100

Coleman S.I., a.s.



Coleman S.I. patří mezi přední prodejce střešních a stavebních materiálů v ČR. Nabízí komplexní služby spojené s dodávkou materiálů pro stavbu a rekonstrukci střech.

- ++ Přední prodejce střešních a stavebních materiálů
- + Optimální struktura nabízeného sortimentu
- + Akční nabídky, slevy a úsporné novinky od společnosti
- Struktura sortimentu nesplňuje požadavky RSTS
- Nerovnoměrné rozložení poboček
- Prvotní dojem potencionálních klientů při prohlížení webových stránek společnosti

Celkové hodnocení: 55/100

4.4.4 Dodavatelé tepelných čerpadel

STIEBEL ELTRON spol. s.r.o.



Tato společnost rozvíjí svou obchodní činnost v oboru vytápění a ohřevu užitkové vody na českém a slovenském trhu od roku 1992. Škála produktů STIEBEL ELETRON je velmi pestrá. Patří sem produkty v oboru elektrického ohřevu vody a stacionárních kotlů, solární technika a tepelná čerpadla.

- +++ Sortiment společnosti lze zařadit do tří klíčových skupin plně vyhovujících požadavkům RSTS
- ++ Dlouholetá působnost v oboru, historie společnosti
- + Benevolence k spolupráci
- + Investice společnosti do budoucnosti
- Marketing společnosti

Celkové hodnocení: 90/100

PZP KOMPLET a.s.



Tato akciová společnost nabízí tepelná čerpadla pro vytápění, teplo, ohřev vody, větrání. Zaměřuje se také však i na větrací jednotky, větrání, vzduchotechniku, klimatizace, elektrokotle, odvlhčovače, odvlhčování, vysoušeče, vysoušení, atd.

- ++ Dlouhodobá působnost na českém trhu, ale i v zahraničí
- + Kvalifikace zaměstnanců
- + Benevolence k spolupráci
- + Certifikáty mezinárodního standardu kvality, pozitivní reference
- + Vize, poslání a identifikace společnosti
- Obchodní zastoupení

Celkové hodnocení: 85/100

G-TERM – Hennlich Industrietechnik



G-TERM je součástí společnosti Hennlich Industrietechnik a je předním českým dodavatelem systémů vytápění a chlazení tepelnými čerpadly. Její významnou konkurenční výhodou je kompletní dodávka systému (od ekonomického zhodnocení investice, přípravy a vypracování projektu, dodávek veškerého materiálu, zajištění výstavby až po záruční a pozáruční servis zařízení).

- ++ Kompletní zpracování projektu a dodávka systému
- ++ Bohaté zkušenosti v oboru
- + Podpora mladých projektů
- + Kvalita produktů, pečlivý výběr dodavatelů
- + Spolehlivost, flexibilita a připravenost řešit požadavky zákazníků
- Dostupnost poboček
- Zpracování internetových stránek společnosti

Celkové hodnocení: 80/100

KLIMA – CLASSIC, spol. s.r.o.



Tato společnost patří mezi největší dovozce klimatizací a tepelných čerpadel TOSHIBA do ČR. Nabízí komplexní služby v oblasti klimatizace, vzduchotechniky a větrání. Realizuje projekce, prodej, montáž, servis a velkoobchod a zabezpečuje provoz a servis zařízení budov po celé ČR.

- + Významný dovozce klimatizací a tepelných čerpadel
- + Benevolence k spolupráci
- + Pozitivní reference
- Vize, poslání a identifikace společnosti

Celkové hodnocení: 70/100

4.4.5 Dodavatelé lokálních topících jednotek

KORADO, a.s.



Společnost KORADO je největším českým výrobcem radiátorů – otopných těles, ale patří také zároveň mezi největší evropské výrobce těchto radiátorů. Mezi její produkty patří např. deskové radiátory Radik a speciální radiátory Koralux. Disponuje dostupnou sítí prodejců po celé ČR.

- ++ Největší český a jeden z největších evropských výrobců radiátorů
- ++ Dostupnost poboček
- + Management společnosti
- + Výzkum a vývoj
- + Softwarová podpora
- + Dynamický vývoj výroby deskových radiátorů
- Absence možnosti objednávky přes internet

Celkové hodnocení: 90/100

ENBRA TOP s.r.o.



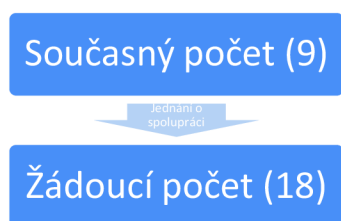
Společnost ENBRA TOP se zabývá výrobou a prodejem kamen a krbových vložek, instalací solárních a fotovoltaických panelů a tepelných čerpadel.

- ++ Sortiment společnosti lze zařadit do více důležitých skupin vyhovujících RSTS
- + Zkušenosti v oboru
- + Kladné reference
- + Výrazné slevy pro zákazníka, produktové akce
- + Zpracování internetových stránek, možnost objednávky přes internet
- Dostupnost prodejen

Celkové hodnocení: 85/100

4.5 Vyhodnocení potenciálních spolupracujících společností

Složení dodavatelů k produktu Zelené úvěry je realizováno tak, že pod každý obor působnosti spadá jeden dodavatel. Tato skutečnost sice klientovi na jedné straně významně ulehčuje pozici při rozhodování, ale na druhou stranu ho velmi výrazným způsobem omezuje při výběru dodavatele, u kterého chce klient získat případnou slevu. Proto jsem při konstrukci tohoto nového produktu přistoupil k rozšíření stávajícího počtu společností.



Obrázek 9: Žádoucí počet dodavatelů⁵²

Možnost uplatnění úvěru	Původní počet dodavatelů	Navýšení počtu dodavatelů
Tepelné izolace	1	Ano (+2)
Koupelnové vybavení	1	Není potřeba
Čistírny odpadních vod, septiky apod.	1	Není potřeba
Plastová a dřevěná okna	1	Ano (+2)
Fotovoltaika	1	Ano (+5)
Tepelná čerpadla	1	Ano (+4)
Lokální topící jednotky	1	Ano (+2)
Střechy	1	Není potřeba
Zdění z broušených cihel	1	Není potřeba
Všechny možnosti	9	15

Tabulka 11: Navýšení počtu dodavatelů⁵³

Výše uvedená tabulka nám dokazuje, že nárůst dodavatelů nebude probíhat rovnoměrným způsobem (v každém oboru působnosti by byl žádoucí jeden dodavatel), ale podle skutečného zájmu a očekávání na trhu s úspornými řešenými. Dalšími faktory, které tu také hrají významnou roli, mohou být např. postavení společnosti v oboru, poskytovaná sleva, nedostatek rovnocenných konkurentů apod.

⁵² Podle zdroje: Vlastní.

⁵³ Podle zdroje: Tamtéž.

Jak již bylo výše uvedeno, tento návrh směřuje k zdvojnásobení počtu spolupracujících společností, ale ne ve všech oborech působnosti, ale pouze v těch, které klientela očekává. Počet společností, které byly po důkladné analýze vybrány a vyhodnoceny, je 15. Tento možný maximální úspěch, který samozřejmě bude záviset především na komunikačních, diplomatických a přesvědčovacích schopnostech jednatele může být samozřejmě dosažen, ale aby tento plán odpovídal realitě, byla zde sestavena varianta, která na základě všech skutečností týkajících se dodavatelů věrohodně znázorňuje jejich očekávaný počet. Skutečnosti, které napovídají o tom, jaký bude případný výsledek, jsou již zahrnuty ve výše uvedeném hodnocení jednotlivých společností. Je tedy zřejmé, že realistická varianta není vyjádřena pomocí průměru mezi 100 % úspěšnou variantou a variantou neúspěšnou, ale při jejím stanovení bylo právě také využito současné benevolence dodavatelů k spolupráci, možnost poskytnutí slevy, odpovídající sortiment atd.

Nový počet dodavatelů										
100 % úspěšná	Úspěšná			Realistická			Méně úspěšná			Neúspěšná
varianta	varianta			varianta			varianta			varianta
	Možné alternativy			Možné alternativy			Možné alternativy			
2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
5	5	4	4	4	3	2	1	0	0	0
4	4	4	3	3	3	2	2	1	1	0
2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0
15	14	12	11	10	9	7	6	3	1	0
15	[14-11]			[10-7]			[6-1]			0

Tabulka 12: Očekávaný počet dodavatelů⁵⁴

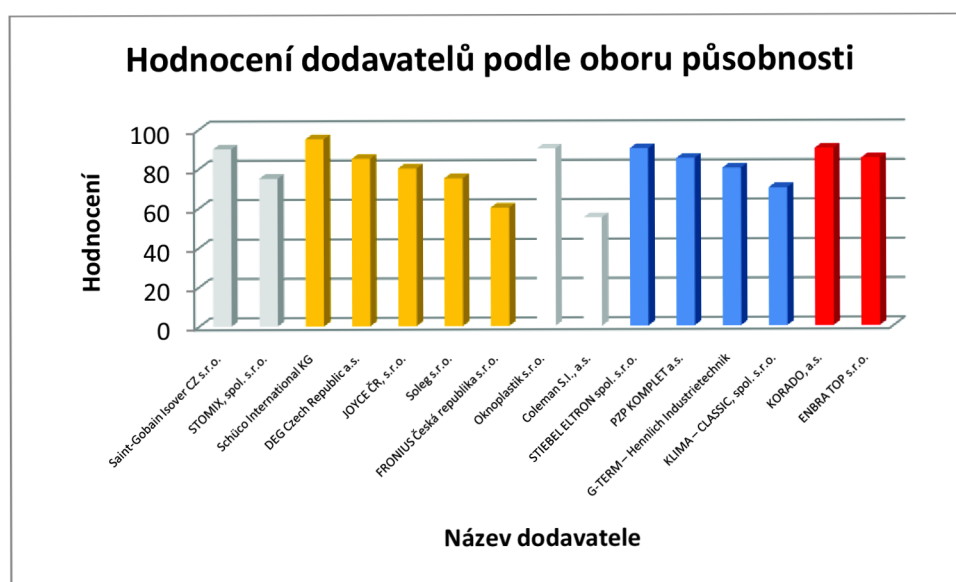
Tato tabulka znázorňuje nejen očekávaný počet dodavatelů po jednáních o vzájemné spolupráci, ale také možné vývoje jednotlivých variant. Hodnoty uvedené v posledním řádku tabulky znázorňují hodnoty intervalů pro jednotlivé varianty. Alternativy jsou pouze ilustrační a je tedy zřejmé, že může docházet k jejich odlišnému průběhu.

⁵⁴ Podle zdroje: Vlastní.

V další části tohoto vyhodnocení jsem se zaměřil na seřazení dodavatelů podle oboru působnosti. Tento chronologický výčet znázorňuje, který z dodavatelů v oboru by měl být předmětem nejvyššího možného úsilí při vyjednávání o spolupráci.

Hodnocení dodavatelů podle oboru působnosti		
Dodavatel	Hodnocení	Obor působnosti
Saint-Gobain Isover CZ s.r.o.	90	Dodavatel zateplovacích systémů
STOMIX, spol. s.r.o.	75	Dodavatel zateplovacích systémů
Schüco International KG	95	Dodavatel fotovoltaických systémů
DEG Czech Republic a.s.	85	Dodavatel fotovoltaických systémů
JOYCE ČR, s.r.o.	80	Dodavatel fotovoltaických systémů
Soleg s.r.o.	75	Dodavatel fotovoltaických systémů
FRONIUS Česká republika s.r.o.	60	Dodavatel fotovoltaických systémů
Oknoplastik s.r.o.	90	Dodavatel plastových, dřevěných a střešních oken
Coleman S.I., a.s.	55	Dodavatel plastových, dřevěných a střešních oken
STIEBEL ELTRON spol. s.r.o.	90	Dodavatel tepelných čerpadel
PZP KOMPLET a.s.	85	Dodavatel tepelných čerpadel
G-TERM – Hennlich Industrietechnik	80	Dodavatel tepelných čerpadel
KLIMA – CLASSIC, spol. s.r.o.	70	Dodavatel tepelných čerpadel
KORADO, a.s.	90	Dodavatel lokálních topicích jednotek
ENBRA TOP s.r.o.	85	Dodavatel lokálních topicích jednotek
Průměrné hodnocení	80,33	

Tabulka 13: Hodnocení dodavatelů podle oboru působnosti⁵⁵



Graf 3: Hodnocení dodavatelů podle oboru působnosti⁵⁶

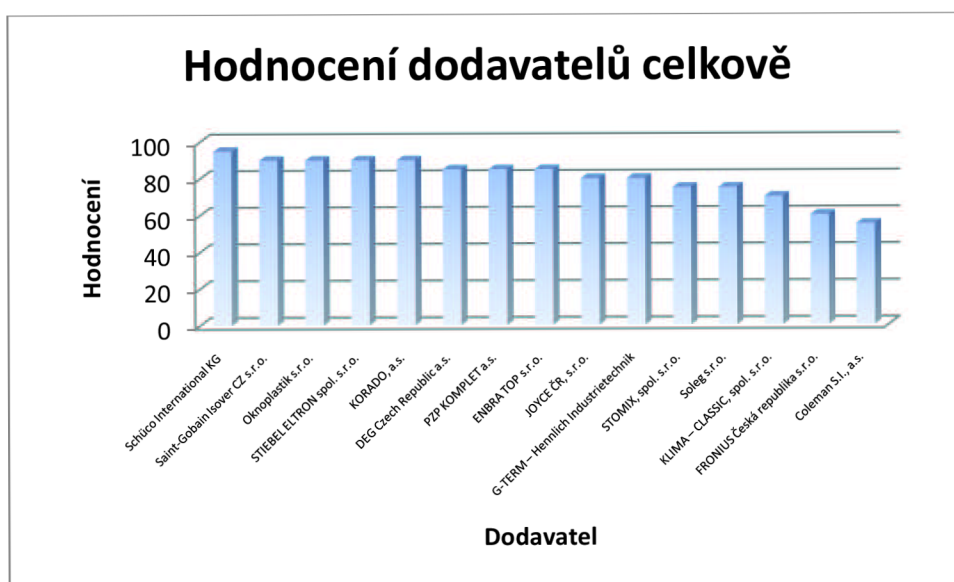
⁵⁵ Podle zdroje: Vlastní.

⁵⁶ Podle zdroje: Tamtéž.

Další níže uvedená tabulka a graf nám znázorňují celkové hodnocení dodavatelů bez ohledu na obor jejich působnosti. Tyto data byla vyjádřena pomocí celkového hodnocení bez ohledu na zaměření dodavatele.

Celkové hodnocení dodavatelů		
Dodavatel	Hodnocení	Obor působnosti
Schüco International KG	95	Dodavatel fotovoltaických systémů
Saint-Gobain Isover CZ s.r.o.	90	Dodavatel zateplovacích systémů
Oknoplastik s.r.o.	90	Dodavatel plastových, dřevěných a střešních oken
STIEBEL ELTRON spol. s.r.o.	90	Dodavatel tepelných čerpadel
KORADO, a.s.	90	Dodavatel lokálních topících jednotek
DEG Czech Republic a.s.	85	Dodavatel fotovoltaických systémů
PZP KOMPLET a.s.	85	Dodavatel tepelných čerpadel
ENBRA TOP s.r.o.	85	Dodavatel lokálních topících jednotek
JOYCE ČR, s.r.o.	80	Dodavatel fotovoltaických systémů
G-TERM – Hennlich Industrietechnik	80	Dodavatel tepelných čerpadel
STOMIX, spol. s.r.o.	75	Dodavatel zateplovacích systémů
Soleg s.r.o.	75	Dodavatel fotovoltaických systémů
KLIMA – CLASSIC, spol. s.r.o.	70	Dodavatel tepelných čerpadel
FRONIUS Česká republika s.r.o.	60	Dodavatel fotovoltaických systémů
Coleman S.I., a.s.	55	Dodavatel plastových, dřevěných a střešních oken
Průměrné hodnocení	80,33	

Tabulka 14: Celkové hodnocení dodavatelů⁵⁷



Graf 4: Hodnocení dodavatelů⁵⁸

⁵⁷ Podle zdroje: Vlastní.

⁵⁸ Podle zdroje: Tamtéž.

4.6 Socioekonomické efekty

4.6.1 Zateplování domů a bytů

Zateplování domu či bytových domů je jednoznačně trendem poslední doby. Dá se očekávat, že ceny energií ve střednědobém horizontu porostou. Díky této skutečnosti by si měl každý majitel nemovitosti uvědomit, že jedním z nejrozumnějších řešení tohoto problému je zabránění tepelných ztrát domu či bytu.

Modelový příklad⁵⁹ nám bere v úvahu obvyklý starší dům, kde nejvíce tepla uniká:

- 30 % přes stěny
- 30 % přes okna a dveře

Proto je tedy nezbytně nutné zateplení fasády a výměny oken. Tento dům je standardním objektem „socialistické“ výstavby, kterých je v naší zemi velké množství. Majitel tento dům zatím žádným způsobem nerekonstruoval, což se mu teď promítá do vysokých účtů za elektrickou energii.

V případě zateplování samozřejmě platí, že čím je širší izolace, tím jsou náklady na vytápění nižší. Nutno však podotknout, že nejde o přímou úměru. O této skutečnosti nám pojednává níže uvedená tabulka:

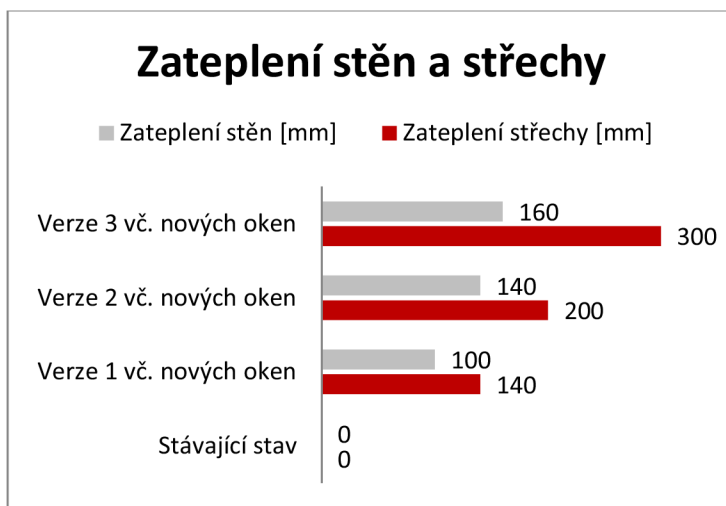
	Zateplení střechy [mm]	Zateplení stěn [mm]	Měrná potřeba tepla na vytápění [kWh/m2.a]
Stávající stav	0	0	257
Verze 1 vč. nových oken	140	100	74
Verze 2 vč. nových oken	200	140	62
Verze 3 vč. nových oken	300	160	57

Tabulka 15: Úspory energie při zateplení domu⁶⁰

Další níže uvedený graf nám znázorňuje jednotlivé šířky izolace zateplení. Tyto hodnoty byly do grafu vyjádřeny záměrně, abychom si mohli udělat co nejlepší představu o tom, jaká je jejich skutečná šířka.

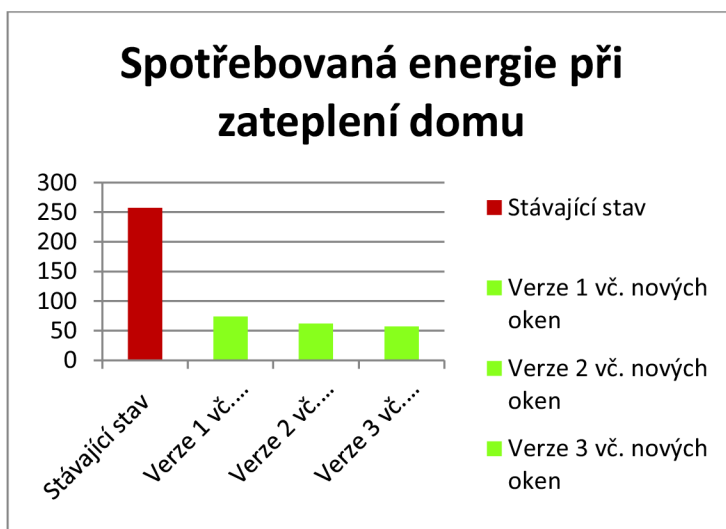
⁵⁹ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

⁶⁰ Podle zdroje: Tamtéž.



Graf 5: Zateplení stěn a střechy⁶¹

Další uvedený graf úzce souvisí s výše uvedenou tabulkou a předchozím grafem, poněvadž nám znázorňuje úspory energie při jednotlivých zatepleních domu. Je patrné, že hodnoty jednotlivých verzí se srovnáním stávajícího stavu jsou výrazně nižší.



Graf 6: Spotřebovaná energie při zateplení domu⁶²

⁶¹ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

⁶² Podle zdroje: Tamtéž.

4.6.2 Fotovoltaika

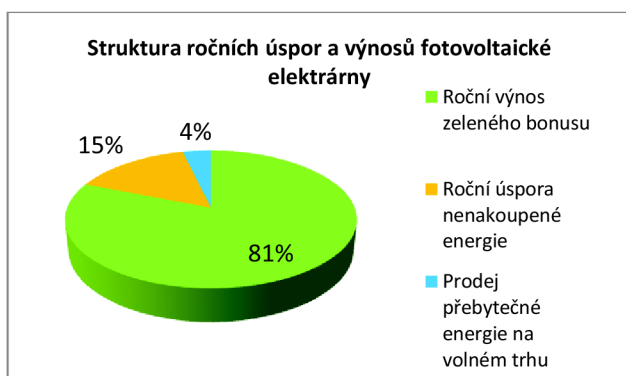
Během kampaně byla tato oblast investic považována za velmi výhodnou a to především díky skutečnosti, že distributor elektřiny musel ze zákona platit za každou kilowatthodinu pocházející z obnovitelných zdrojů elektřiny. Nejvýraznější argumenty pro pořízení fotovoltaické elektrárny lze tedy shrnout do níže uvedených tří základních bodů:

- Elektřina pro vlastní potřebu zadarmo
- Zisk zelených bonusů
- Platby za prodej elektřiny na volném trhu

Níže uvedená tabulka nám znázorňuje investici do fotovoltaické elektrárny a roční úspory a výnosy spokojeného anonymního klienta Raiffeisen. Návrh investice tohoto vypočteného příkladu za předpokladu meziročního růstu cen elektrické energie o 6 % je 10 let a celkový zisk za dalších 10 let provozu je 1 052 304 Kč.

Celková investice do fotovoltaické elektrárny	649 618,00 Kč
Roční výnos zeleného bonusu	53 678,00 Kč
Roční úspora nenakoupené energie	10 095,68 Kč
Prodej přebytečné energie na volném trhu	2 422,51 Kč
Roční úspory a výnosy	66 196,19 Kč

Tabulka 16: Zjednodušená kalkulace fotovoltaické elektrárny⁶³



Graf 7: Struktura ročních úspor a výnosů fotovoltaické elektrárny⁶⁴

⁶³ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

⁶⁴ Podle zdroje: Tamtéž.

4.6.3 Výměny oken

Výměny oken patří mezi velmi časté úpravy v domě, které následně snižují účty za elektrickou energii. Moderní okenní systémy dosáhnou ve srovnání s okny původními velmi výrazných úspor. Starší okna propouští teplo, jednak svou netěsností, ale také prostupem tepla skrz rám či samotné sklo. Proto se stává výměna oken velmi častým a rozumným řešením k úsporám elektrické energie.

Jako další modelový příklad⁶⁵ spokojeného klienta uvádím výměnu 11 oken a dvou balkónových dveří rodinného domu. Tento dům nepatří mezi ty nejstarší, proto je vybaven klasickými dvojitými skly. Konzultace s odborníkem však obyvatele domu přesvědčila k výměně. Nová okna mají již šestikomorový profil, izolační trojskla a speciální izolační vložku v rámu. Výměna oken tedy přináší obrovskou úsporu.

Ročně může majitel domu ušetřit přibližně 4 600 kW, což samozřejmě vede k nemalým finančním úsporám. Klíčovou roli zde samozřejmě hraje používané palivo. Pokud budeme uvažovat, že majitel domu topí elektřinou, tak může ročně dosáhnout úspor ve výši 10 853 Kč. Vzhledem k výši této částky mohu s výhledem do budoucna konstatovat, že se okna určitě zaplatí. Ušetřené úspory nákladů na energii si můžete prohlédnout v níže uvedené tabulce:

Úspora při vytápění elektrickou energií			
	1 rok	15 let	30 let
Úspora paliva [kW]	4 519,15	68 687,27	137 374,55
Úspora nákladů na palivo [Kč]	10852,59	374 414,33	1 172 079,63

Tabulka 17: Úspory při vytápění elektrickou energií⁶⁶

⁶⁵ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

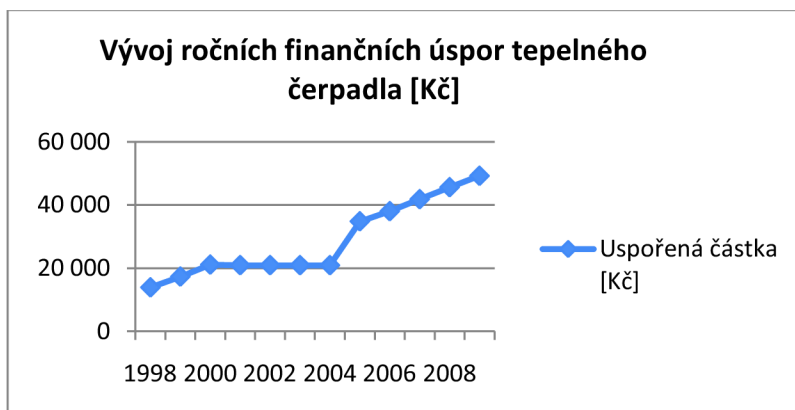
⁶⁶ Podle zdroje: Tamtéž.

4.6.4 Tepelná čerpadla

Mnoho klientů, kteří hledali inspiraci pro pořízení tepelného čerpadla, mohlo najít důkaz o funkčnosti tohoto systému v níže uvedeném příkladu. Došlo zde v roce 1998 k pořízení tepelného čerpadla s využitím dotace a vyřazení dvou kotlů na uhlí u rodinného domu. S vývojem cen elektrické energie, ke kterému došlo během několika následujících let, nikdo tehdy nepočítal a za současné situace by majitel tepelného čerpadla mohl pořízení tohoto systému klientům jenom doporučit.

Finanční úspory s tepelným čerpadlem (průměr 19 000 kWh ročně)		
Rok	Cena elektřiny [Kč/kWh], speciální tarif	Uspořená částka [Kč]
1998	0,73	13 870
1999	0,91	17 290
2000	1,11	21 090
2001	1,10	20 900
2002	1,10	20 900
2003	1,10	20 900
2004	1,10	20 900
2005	1,80	34 800
2006	2,00	38 000
2007	2,20	41 800
2008	2,40	45 600
2009	2,59	49 210
Celková úspora		383 000

Tabulka 18: Finanční úspory s tepelným čerpadlem⁶⁷



Graf 8: Vývoj ročních finančních úspor tepelného čerpadla⁶⁸

⁶⁷ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

⁶⁸ Podle zdroje: Tamtéž.

4.6.5 Kondenzační kotle

Ti z klientů Raiffeisen, kteří se během kampaně rozhodli pro pořízení kondenzačního kotle u spolupracujícího dodavatele a využití bonusů si určitě efektivní funkčnost tohoto kondenzačního kotle nemohou vynachválit.

Kondenzační kotle mohou využít i teplo, které je u obyčejných kotlů odváděno komínem pryč bez užitku. Toto teplo je získáváno kondenzací vodní páry ve spalinách. Mírnou nevýhodou může být skutečnost, že během zimního období při velmi silných mrazech nemůže ke kondenzaci dojít a k využití tepla tedy nedochází. Avšak v období březen až listopad a při mírnějších zimách kotel pracuje ve výhodném kondenzačním režimu, který umožňuje majiteli kondenzačního kotle ušetřit nemalé finance.

Níže uvedený modelový příklad⁶⁹ nám znázorňuje využívání kondenzačního kotle po dobu jednoho roku. Je zřejmé, že rok je příliš krátká doba na to, abych zde mohl poskytnout realistické zhodnocení přínosu nové topné soustavy. Ale i přes tuto skutečnost došlo během tohoto roku ke snížení účtů za plyn o 25 %. Pokud tento stav bude přetrvávat i nadále, tak jsem schopný predikovat, že náklady na nový kondenzační kotel se již za pouhé tři roky vrátí. Podrobnější informace tohoto ilustrativního příkladu si můžete prohlédnout v níže uvedené tabulce:

Zjednodušená kalkulace během ročního provozu kondenzačního kotle [Kč]		
Cena kondenzačního kotle GB152 o výkonu 24 kW včetně zásobníku teplé vody SU200 včetně zásobníku teplé vody SU200	67 000	
Půjčka	67 000	
Splátka	1 500	
Počet splátek	44	
Náklady na topení a ohřev vody	Roční	Měsíční
Původní náklady na topení a ohřev vody	72 000	6 000
Současné náklady na topení a ohřev vody	54 000	4 500
Měsíční úspora	1 500	

Tabulka 19: Zjednodušená kalkulace ročního provozu kondenzačního kotle⁷⁰

⁶⁹ Podle zdroje: *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

⁷⁰ Podle zdroje: Tamtéž.

4.7 Předpokládaný plán financování

Rozpočet akce	Počet (ks)	Realizace	Náklady (Kč)
		Cena	
		Informace	
Výroba plakátů		RSTS	
Nákladná varianta			15 000
Doporučovaná varianta			15 000
Úsporná varianta			15 000
Tisk plakátů		PRESSTERMINAL	
Nákladná varianta	20 000	8 320 Kč/1 000 ks	166 400
Doporučovaná varianta	12 500	A1, barevnost 4/0, 100 g křída lesklá	104 000
Úsporná varianta	7 500		62 400
Výroba letáků		RSTS	
Nákladná varianta			8 500
Doporučovaná varianta			8 500
Úsporná varianta			8 500
Tisk letáků		Inetprint	
Nákladná varianta	1 100 000	TrioDL (297x210mm), 1,35 Kč/ks	1 485 000
Doporučovaná varianta	500 000	TrioDL (297x210mm), 1,35 Kč/ks	675 000
Úsporná varianta	300 000	DoubleDL (198x210mm), 1,25 Kč/ks	375 000
Webová podpora		RSTS	
Nákladná varianta		www.nazeleno.cz	12 500
Doporučovaná varianta		www.svet-bydleni.cz	12 500
Úsporná varianta		www.rsts.cz/zeleneuvery	12 500
Bannerová reklama		Digireality	
Nákladná varianta		10 x Topík (8x4 týdny)	256 000
Doporučovaná varianta		5 x Square (6x4 týdny)	63 000
Úsporná varianta		5 x Poslední slovo (4x4 týdny)	28 800
Výroba reklamního spotu do rozhlasu		Frekvence 1, Evropa 2, Rádio Impuls	
Nákladná varianta			7 000
Doporučovaná varianta			6 000
Úsporná varianta			5 000
Rozhlasová reklama		Frekvence 1, Evropa 2, Rádio Impuls	
Nákladná varianta	810 x	TRIO	7 830 000
Doporučovaná varianta	270 x	TRIO	2 610 000
Úsporná varianta	90 x	Frekvence 1	1 122 000
Výroba reklamního spotu do TV		RSTS	
Nákladná varianta			50 000
Doporučovaná varianta			0
Úsporná varianta			0

Rozpočet akce	Počet (ks)	Realizace	Náklady (Kč)
		Cena	
		Informace	
TV Reklama		Nova	
Nákladná varianta		Cena za spot 27 000 Kč x 150	4 050 000
Doporučovaná varianta		Prime time	0
Úsporná varianta			0
Účast na veletrzích bydlení		Forhabitat	
Nákladná varianta		10 x stánek 12 m ²	228 000
Doporučovaná varianta		5 x stánek 9 m ²	85 500
Úsporná varianta		3 x stánek 9 m ²	51 300
Celkem			
Nákladná varianta			14 108 400
Doporučovaná varianta			3 579 500
Úsporná varianta			1 680 500

Tabulka 20: Předpokládaný plán financování projektu⁷¹

Tento předpokládaný finanční plán kampaně byl sestaven na základě skutečných dat, která mají platnost od 1. 1. 2010. Plán je rozdělen do několika skupin, které obsahují jednotlivé varianty podle výše nákladů. Každá skupina obsahuje i společnost, která by propagaci zajistila. Tato společnost je pouze orientační a slouží výhradně ke stanovení co nejpřesnější sumy na danou propagaci. Pokud by byly náklady na dané řešení propagace příliš vysoké oproti konkurenčním firmám, tak by management Raiffeisen mohl přistoupit ke změně společnosti, aby tak byly maximálně eliminovány finanční požadavky na konkrétní řešení.

Významný faktor, který zde hraje důležitou roli, je rozsah kampaně. Tato kampaň by v žádném případě neměla být srovnávána s celkovou propagací Raiffeisen. Jde tu pouze o propagaci jednoho typu úvěru spořitelny a tomu odpovídá i rozsah, který se liší právě v četnosti propagace oproti prezentaci společnosti jako celku. Při prezentaci tohoto typu úvěru se jeví jako nejdůležitější položky náklady na letáky a plakáty a forma reklamy odpovídající významnosti tohoto projektu. I přesto však jsou v tomto rozpočtu zahrnuty varianty, které dávají spořitelně na výběr ze tří možností, které jsou sestaveny podle výše nákladů na tento produkt.

⁷¹ Podle zdroje: Vlastní.

4.8 Porovnání současného a navrhovaného stavu

4.8.1 Současný stav

V současnosti se projekt Zelené úvěry u Raiffeisen stavební spořitelny nachází ve fázi, kdy běží bez výhod a slev pro klienty. Díky této skutečnosti je prakticky možné tento typ úvěru zařadit mezi ostatní překlenovací úvěry. Potenciální klienti tak nemají téměř žádnou motivaci si tento typ úvěru vyřídit u Raiffeisen, poněvadž jim nenabízí žádné větší výhody než konkurence. Reklamní kampaň na tento typ úvěru je také málo adresná, a tak někteří zájemci o úsporná řešení bydlení ani nemají možnost získat základní informace o produktu. Je zřejmé, že nedostatečná informovanost zájemců o moderní bydlení řešené formou úsporných a k přírodě šetrných řešení se tak projevuje na celkovém zájmu o tento produkt. Vzhledem k tomu, že trh s ekologicky šetrnými a úspornými řešeními má obrovský potenciál, tak společnost, která tento trend začne respektovat a přizpůsobí této skutečnosti svou obchodní strategii, zaujme místo leadera na tomto trhu.

4.8.2 Navrhovaný stav

Navrhovaný stav má za cíl rozběhnout projekt s dlouhodobou perspektivou. Zaměření projektu vychází z předpokladu, že k tomuto produktu bude k dispozici mnohem více reklamních materiálů, aby se tak dostal do podvědomí zájemců o úsporná řešení bydlení. Významnou konkurenční výhodou se stane spolupráce s jednotlivými dodavateli úsporných zařízení bydlení, která bude umožňovat výhodné slevy a bonusy pro klienty, kteří se rozhodnou uzavřít tento typ úvěru u Raiffeisen. Dalšími významnými výhodami budou především jednotlivé jednorázové finanční bonusy, které by byly připsány na účet stavebního spoření klienta. Je zřejmé, že propagace tohoto typu úvěru s sebou nese určitá finanční zatížení. Je nutno však podotknout, že tato finanční zatížení jsou přijatelná a rozhodně se jejich investice vyplatí.

4.9 Lidské zdroje

Je zřejmé, že tento nový produkt se bez lidských zdrojů neobejde. Jako klíčový faktor se v tomto směru jeví obeznámení jednotlivých finančních poradců všech poboček. V případě Raiffeisen poskytování těchto nových informací a prospektů k produktu obstarává centrála stavební spořitelny. Distribuci pobočkám a poskytnutí informací všem obchodním zástupcům zajišťují oblastní ředitelství prostřednictvím regionálních ředitelství. Protože tato činnost spadá do jejich pracovní náplně, nedojde u ní k navýšení finančních prostředků. Klíčovými investicemi se stanou náklady na tisk a zajištění reklamních tiskopisů a propagace, nikoliv náklady na lidské zdroje.

Jednotliví finanční poradci jsou hodnoceni podle počtu uskutečněných obchodů a splnění plánu. Je tedy zřejmé, že každou novinku a možnost uzavření nového typu obchodu uvítají, poněvadž jim to zvýší šanci na úspěch při potenciálním sjednávání obchodu.

Výraznou výhodou v tomto směru je skutečnost, že produkt Zelené úvěry již v Raiffeisen jednou zaveden byl a tedy jednotliví poradci již mají potřebné vědomosti pro pochopení tohoto nového produktu, poněvadž z těchto základů vychází.

Další významnou potřebu zajištění lidských zdrojů bude představovat účast na případných veletrzích o bydlení. Zde zajištění kvalifikovaných poradců bude probíhat formou výběru těch nejlepších, kteří v regionu konání veletrhu působí a patří mezi ty nejproduktivnější. Je zřejmé, že již pouhá účast na veletrhu bydlení bude pro tyto reprezentanty úspěchem. Dostávají se tak tímto způsobem do pozice, kdy na veletrhu mohou sjednat velké množství potenciálních obchodů a vylepšit si tak svůj plán plnění a následně tedy i finanční situaci a to výrazným způsobem. Navíc všechny náklady na zajištění stánku by s sebou nesla Raiffeisen. Proto je tedy hledisko financování těchto lidských zdrojů v plánu financování opomenuto, protože s sebou nepřináší žádné další případné náklady.

4.10 Možné scénáře projektu

Nákladná varianta

Tato varianta svou finanční náročností vypovídá o skutečnosti, že propagace produktu by byla provedena velmi výrazným způsobem. Náklady na tuto variantu, které přesahují 14 milionů Kč, by byly tvořeny především tiskem propagačních materiálů k produktu, rozhlasovou a televizní reklamou. Tato varianta je jedinou z nabízených možných, která počítá s propagací formou televizní reklamy. Pokud si uvědomíme, že Raiffeisen užívá tohoto typu reklamy k propagaci výhod spoření a úvěrů celkově, tak by reklama na Zelené úvěry zajisté oslovila obrovské množství potenciálních zájemců, avšak s vysokými náklady.

Doporučovaná varianta

Doporučovaná varianta nese svůj název po právu. Svými náklady kolem 3,5 milionů korun se jeví jako optimální varianta propagace a prezentace tohoto produktu. I když je na první pohled patrné, že se od předchozí varianty velmi významně liší v nákladech, tak považují za důležité podotknout, že investice do reklamy nejsou omezeny až na takovou úroveň, aby nebyly efektivní. Tato reklama se v účinnosti s předchozím typem nemůže samozřejmě srovnávat, avšak při její konstrukci bylo kalkulováno s tím, aby její účinnost byla velmi vysoká s přijatelnými náklady.

Úsporná varianta

V případě, že by Raiffeisen chtěla rozběhnout tuto kampaň s co nejnižšími náklady, je zde třetí možnost financování formou úsporné varianty. I přes skutečnost, že se přikláním k volbě doporučené varianty řešení, musím se zmínit o tom, že cílem u této varianty bylo dosáhnout maximální možné efektivity kampaně s minimálními náklady na ni. Volba této možnosti by mohla být realizována v případě, kdy Raiffeisen nebude oplývat příliš významnými prostředky pro realizaci této kampaně, ale i přesto ji bude chtít uskutečnit.

4.11 Bližší náhled na strukturu plánu financování

Výroba a tisk plakátů

Tvorba plakátů v porovnání s tiskem nepředstavuje příliš vysokou sumu. Navíc výpočet nákladů na tuto činnost není nikterak složitý, protože bude ponechán odborníkům v Raiffeisen.

Mnohem větší pozornost bude zaměřena na tisk těchto propagačních materiálů. Je zřejmé, že společnost PRESSTERMINAL nabízí tisk velmi kvalitních plakátů A1 na lesklé křídě v ceně 8320 Kč/1000ks⁷². Vzhledem k tomu, že budeme potřebovat 12 500 těchto plakátů, bylo by vhodné zaměřit pozornost na sjednání nižší ceny za kus. Velmi žádoucí by byla cen 5 Kč/ks. I přesto, že při vyjednávání se společností můžeme být úspěšní a slevu vyjednat, finanční plán s těmito množstevními slevami nad rámec poskytování slev společností nepočítá. Proto tak může být v konečném efektu velmi příjemným překvapením zjištění, že náklady finančního plánu mohou být ještě výrazněji nižší.

Výroba a tisk letáků

Výroba letáků nepředstavuje tak významnou finanční náročnost jako jejich tisk. Proto budeme vycházet ze skutečnosti, že strukturou těchto propagačních materiálů se budou zabývat odborníci z Raiffeisen a dále se již touto problematikou nebudeme zabývat, poněvadž je zřejmé, jak byly tyto náklady vyčísleny.

Významnou pozornost si zaslouží tisk letáků, který s sebou ponese velmi významné náklady a proto je nezbytně nutná jejich minimalizace. Pokud bychom předpokládali, že budeme letáky tisknout u společnosti Inetprint, tak bychom měli vzít úvahu výrazné množstevní slevy, která je tato společnost ochotna nabídnout. Při pohledu na níže uvedený graf, je patrné jejich vyčíslení. Je zřejmé, že při tisku počtu od 50 000 ks nabízí společnost nejnižší cenu. To by však neznamenovalo, že bychom neměli vyjednávat a s požadovaným množstvím nemohli sjednat výhodnější cenu. Proto je zde kladen významný důraz na vyjednání příznivější ceny (zelený sloupec grafu vpravo).

⁷² Podle zdroje: *PRESSTERMINAL* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Tisk plakátů. Dostupné z WWW: <http://www.tiskarna-tiskarna.cz/tisk_plakatu.html>.



Graf 9: Náklady na tisk letáků⁷³

Náklady na tisk letáků			
	Cena/ks	Příplatek za lesklou křídou	Cena celkem
DL (99x210mm)	0,36	0,25	0,61
DoubleDL (198x210mm)	0,75	0,5	1,25
TrioDL (297x210mm)	0,85	0,5	1,35

Tabulka 21: Náklady na tisk letáků⁷⁴

Pokud budeme uvažovat doporučovanou variantu, tak náklady na tisk letáků byly spočítány vynásobením 500 000 ks cenou 1,35 Kč/ks (viz výše uvedená tabulka).

Webová podpora

Webová podpora již byla funkční při počáteční kampani k produktu. Z tohoto důvodu tedy již nebude nutné investovat do nové podpory těchto webů příliš vysoké finance a bude stačit pouze jejich pouhá aktualizace a přizpůsobení novým podmínkám produktu.

Klíčovými weby, na které bude zaměřena pozornost, jsou tyto následující:

- www.nazeleno.cz
- www.svet-bydleni.cz
- www.rsts.cz/zeleneuvery

⁷³ Podle zdroje: *INETPRINT* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceník tisku letáků a plakátů. Dostupné z WWW: <<http://www.inetprint.cz/letaky/zobrazit-cenik>>, vlastní.

⁷⁴ Podle zdroje: Tamtéž.

Bannerová reklama

Pro prezentaci formou bannerové reklamy byla zvolena společnost Digireality, která se zabývá především prezentací renomovaných společností formou bannerové reklamy. Je zřejmé, že tento příklad zavedení reklamy bude pouze jedním z mnoha. V případě bannerové reklamy pro doporučenou variantu bude navázána podpora u dalších čtyř podobných společností. Tudíž mechanismus výpočtu celkových nákladů je znázorněn níže uvedeným vztahem: 5 společností x počet Square 6 x Square na 4 týdny (2 100Kč).

Náklady bannerové reklamy (Kč)				
	1 týden	2 týdny	3 týdny	4 týdny
Topík	1 000	1 900	2 700	3 200
Square	600	1 150	1 680	2 100
Poslední slovo	400	760	1 110	1 440

Tabulka 22: Náklady bannerové reklamy⁷⁵

Rozhlasová reklama

Aby bylo docíleno maximální efektivity rozhlasové reklamy, byly důsledným průzkumem jednotlivých rozhlasových stanic vybrány 3 nejvýznamnější podle počtu jejich posluchačů. Kalkulace celkových nákladů může být velmi individuální, protože bude především záviset na době vysílání reklamy. Proto byly při výpočtu zvoleny takové časy vysílání reklamy, které by měly mít potenciál oslovit co nejširší masu možných klientů. Mechanismus výpočtu u doporučené varianty je založen na využití významné slevy při vysílání ve všech třech stanicích najednou (TRIO). Výpočet je tedy dán součtem zvýrazněných položek v tabulce (50 900 + 25 800 + 10 300 = 9 spotů), který vynásobíme třiceti, abychom došli k požadovanému počtu spotů 270.

Náklady rozhlasové reklamy na spot (Kč)									
	[0 - 6]	[6 - 7]	[7 - 9]	[9 - 12]	[12 - 15]	[15 - 18]	[18 - 19]	[19 - 22]	[22 - 24]
Frekvence 1	1 800	10 800	23 400	23 400	15 100	14 500	10 400	3 600	2 900
Evropa 2	1 800	11 000	19 700	19 700	14 300	14 300	10 100	3 400	2 700
Rádio Impuls	2 100	15 500	26 600	26 600	17 600	16 600	11 600	4 600	3 200
TRIO	4 400	29 000	50 900	50 900	35 200	34 200	25 800	10 300	6 800

Tabulka 23: Náklady rozhlasové reklamy⁷⁶

⁷⁵ Podle zdroje: *DigiReality* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Bannerová reklama - Ceník. Dostupné z WWW: <<http://www.digireality.cz/AreaRK/bannerova-reklama.aspx>>.

⁷⁶ Podle zdroje: *REGIE RADIO MUSIC* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceníky. Dostupné z WWW: <<http://www.rrm.cz/>>.

Televizní reklama

Vzhledem ke skutečnosti, že využití televizní reklamy bylo uplatněno pouze u nákladné varianty, která nemusí být vůbec managementem společnosti přijata, nebyla náhledu na ni věnována tak významná pozornost jako v případě reklamy rozhlasové. Avšak při výběru televizní stanice byla stanovena velmi přísná kritéria, které splňovaly jen ty nejlepší. Na tomto základě bylo rozhodnuto, že reklama bude realizována na jedné z nejsledovanějších televizních stanic - Nově. Náklady na spot (30 s) v současné době činí 27 000 Kč⁷⁷. Celkové náklady je pak už velmi snadné vypočítat. Stačí vynásobit tuto částku počtem předpokládaných vysílaných reklamních spotů (150) a dojdeme tak ke konečnému výsledku.

Veletřhy o bydlení

Veletřhy o bydlení jsou jedinečnou formou jak oslovit klienty přímou metodou. Proto náš finanční plán s nimi počítá a hodlá využít jejich potenciálu při prezentaci tohoto nového produktu. V případě doporučované varianty je na veletrhu využít stánek s velikostí plochy 9 m². Vzhledem k tomu, že by bylo vhodné se objevit na veletrzích o bydlení alespoň pětkrát, tak výpočet celkových nákladů na umístění stánků na veletrzích může být vypočítán vztahem 5 účastí x 9 m² x 1 900Kč.

Cena za reklamní plochu na veletrhu bydlení	
Velikost plochy	Cena v Kč/m ²
9 - 19 m ²	1 900
20 – 29 m ²	1 800
30 – 59 m ²	1 700

Tabulka 24: Cena za reklamní plochu na veletrhu bydlení⁷⁸

⁷⁷ Podle zdroje: *TV Nova* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceník TV reklamy na TV Nova 2010 . Dostupné z WWW: <<http://tv.nova.cz/reklama>>.

⁷⁸ Podle zdroje: *FOR HABITAT* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Pro vystavovatele. Dostupné z WWW: <<http://www.forhabitat.cz/2010/cz/provy.asp>>.

4.12 Cíle nového projektu

Bez stanovení základních cílů, kterých Raiffeisen hodlá dosáhnout, by finanční plán nebyl kompletní. Každá investice společnosti musí mít konkrétní cíl, kterého by touto investicí mělo být dosaženo. Základní seznam jednotlivých cílů je znázorněn v níže uvedeném výčtu:

- **podpora úvěrového obchodu,**
- **podpora image Raiffeisen jako společnosti,**
- **podpora image specialistů Raiffeisen,**
- nové typy nabízených úvěrů,
- získání náskoku oproti konkurenci,
- podpora spolupráce,
- společnost respektující moderní trend doby,
- důraz na úsporná řešení.

Zde jasně vidíme 8 klíčových cílů, kterých by mělo být touto kampaní dosaženo. První tři jsou zvýrazněny tučně, poněvadž je považuji za nejvýznamnější. Při pohledu na tento výčet nemůžeme hovořit o zajištění konkrétní sumy tržeb plynoucích z produktu. Jejich určování by nebylo příliš prozíravým řešením a pouze by nás fixovalo na dosažení této konkrétní výše, a proto jsem se rozhodl toto číslo neuvádět, poněvadž ani cílem této kampaně není. Základem pro Raiffeisen bude spíše pohled klienta na tuto společnost jako na moderního, dynamického a flexibilního specialistu na trhu s moderním bydlením. Následná výše tržeb plynoucích pak díky realizaci tohoto finančního plánu může být pak už jen příjemným překvapením. Náklady do této kampaně se v delším časovém horizontu bezesporu vyplatí.

4.13 Projekt a ekologie

Zájem pozornosti na téma životního prostředí je v poslední době u studií proveditelnosti velmi zřetelný. Proto je velmi žádoucí, aby každý nový projekt byl sestaven v souladu s ochrannou životního prostředí.

Zelené úvěry svým zaměřením přímo tuto skutečnost podporují. Veškerá řešení potřeb bydlení, která pomocí těchto úvěrů mohou být realizována, jsou v souladu s životním prostředím. Pokud by se Raiffeisen rozhodla tento projekt přijmout, tak nejen, že by tímto návrhem respektovala životní prostředí, ale rovnou by se nepřímo svými produkty podílela na jeho zlepšování.

Každý zájemce o produkt Zelené úvěry vždy přemýšlí o modernizaci svého současného bydlení novými a úspornými technologiemi, které jsou svou povahou velmi šetrné k životnímu prostředí. Tím, že Raiffeisen poskytne zájemci o úsporné řešení bydlení finanční prostředky, tak se touto cestou podílí na ochraně životního prostředí, poněvadž v jiném případě by nemusel tento zájemce finanční prostředky získat a svůj záměr ani třeba vůbec neuskutečnit.

Je třeba ovšem zdůraznit významný vliv spolupráce Raiffeisen s dodavateli těchto úsporných zařízení. Skutečnosti, uvedené v této studii proveditelnosti, jednoznačně poukazují na velmi významnou roli spolupráce. Je tedy zřejmé, že zájemce o Zelený úvěr by se mohl dostat k finančním prostředkům u konkurenční stavební spořitelny. Avšak tento projekt velmi výrazným způsobem minimalizuje případný přechod zájemce o poskytnutí úvěru na úsporná řešení bydlení, poněvadž disponuje širokou spoluprací, která umožňuje zájemci získat výrazné slevy, ke kterým by se nemusel jinak vůbec dostat.

Ochrana životního prostředí se tak díky realizaci tohoto projektu stává pro spořitelnu významnou silnou stránkou. Využitím tohoto projektu se spořitelna začne profilovat jako specialista na moderní a úsporné bydlení v souladu s ochranou životního prostředí.

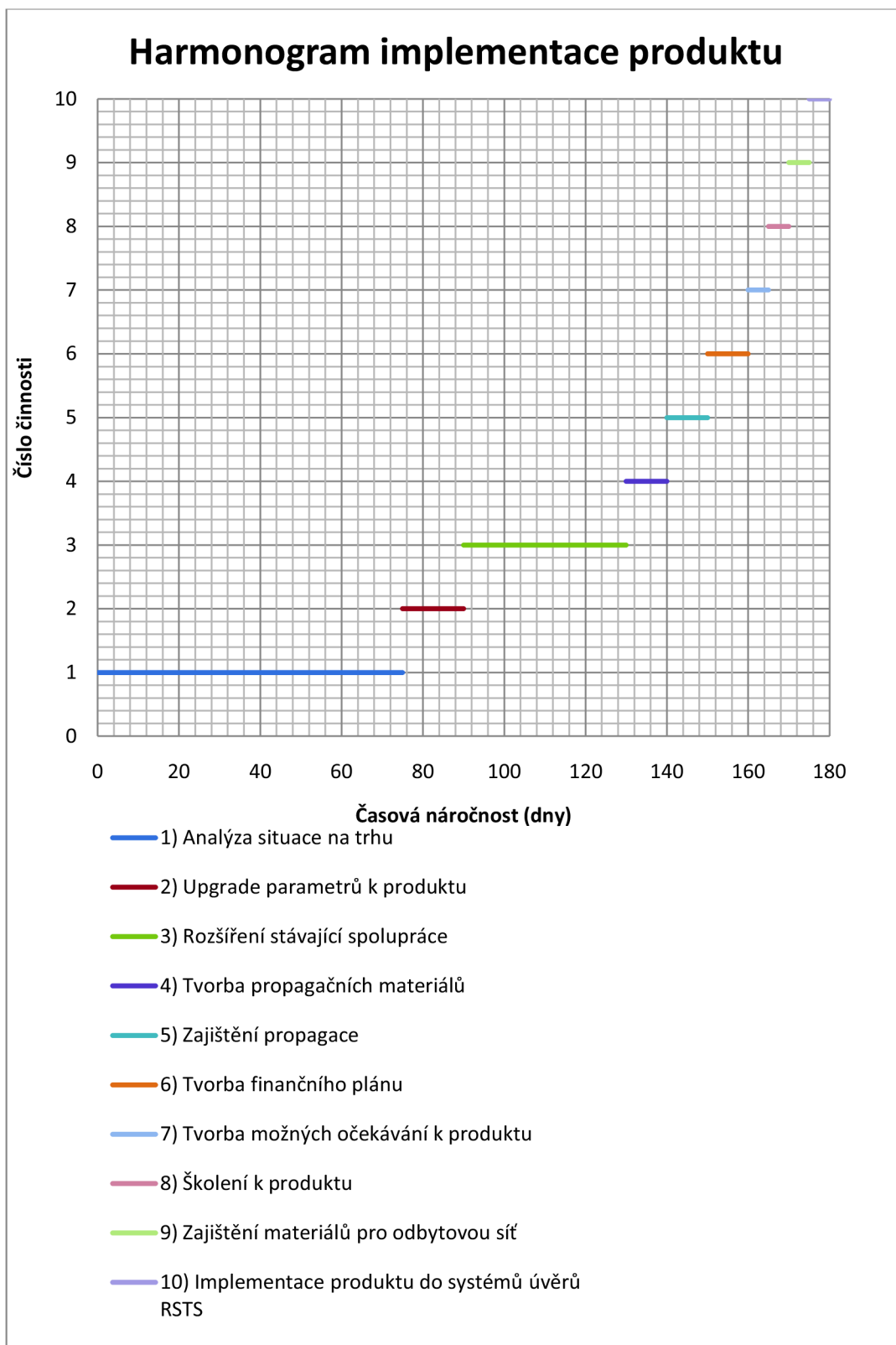
5. Harmonogram implementace

5.1 Harmonogram implementace produktu

Harmonogram implementace	
Činnost	Časová náročnost (dny)
Příprava na kampaň (01. 03. 2009 - 31. 05. 2009)	90
Hlavní parametry produktu	15
Navázání spolupráce	35
Tvorba propagačních materiálů	5
Zajištění propagace	5
Finanční náročnost produktu, možná očekávání	10
Implementace produktu do systémů úvěrů RSTS	10
Zajištění materiálů pro odbytovou síť	10
Prvotní spuštění kampaně (01. 06. 2009 - 31. 12. 2009)	210
ZELENÉ ÚVĚRY RSTS	
Pokračování v kampani za využití omezujících podmínek (01. 01. 2010 - 30. 06. 2010)	180
Analýza situace na trhu	75
Upgrade parametrů k produktu	15
Rozšíření stávající spolupráce	40
Tvorba propagačních materiálů	10
Zajištění propagace	10
Tvorba finančního plánu	10
Tvorba možných očekávání k produktu	5
Školení k produktu	5
Zajištění materiálů pro odbytovou síť	5
Implementace produktu do systémů úvěrů RSTS	5
Obnovení kampaně s novými výhodami (01. 07. 2010 - 30. 06. 2011)	360
ZELENÉ ÚVĚRY RSTS	

Tabulka 25: Harmonogram řešení jednotlivých činností⁷⁹

⁷⁹ Podle zdroje: Vlastní.



Graf 10: Harmonogram řešení jednotlivých činností⁸⁰

⁸⁰ Podle zdroje: Vlastní.

5.2 Seznam akcí

Při zavádění nového produktu na trh se jeví jako klíčový sektor, kdy produkt běží za omezených podmínek. Tedy produkt se na trhu vyskytuje, avšak bez výhod pro klienta, které byly v úvodní fázi produktu tvořeny především peněžní premií 3 000 Kč, slevami a výhodami od spolupracujících společností apod.

Proto je harmonogram implementace vyjádřen graficky především pro 10 základních činností, které souvisí s fází, kdy produkt běží bez poskytovaných výhod, avšak tohoto času je racionálně využito pro tvorbu nových podmínek pro produkt.

Výše uvedená tabulka činností obsahuje i prvotní úkony, které mohly proběhnout v takto sestaveném pořadí a při těchto jednotlivých dobách trvání. Avšak cílem těchto ukazatelů je podání informace o tom, jak příprava na prvotní spuštění kampaně RSTS mohla probíhat, nikoliv přesný výčet. V níže uvedené tabulce můžete spatřit jednotlivé orientační odhady trvání těchto jednotlivých činností.

Příprava na novou akci k produktu (01. 01. 2010 - 30. 06. 2010)	
Činnost	Časová náročnost (dny)
Analýza situace na trhu	75
Upgrade parametrů k produktu	15
Rozšíření stávající spolupráce	40
Tvorba propagačních materiálů	10
Zajištění propagace	10
Tvorba finančního plánu	10
Tvorba možných očekávání k produktu	5
Školení k produktu	5
Zajištění materiálů pro odbytovou síť	5
Implementace produktu do systémů úvěrů RSTS	5

Tabulka 26: Seznam jednotlivých akcí⁸¹

⁸¹ Podle zdroje: Vlastní.

6. Závěr

Tato diplomová práce popisuje zavedení nového produktu na trh, který nese název Zelené úvěry. Tento jedinečný a originální projekt je popsán formou studie proveditelnosti, která se opírá o jednotlivé analýzy problému a současné situace společnosti.

Analýzy současného problému a situace společnosti umožňují sestavení konkrétních předpokladů, které jsou nezbytně nutné pro konstrukci studie proveditelnosti. Analýza společnosti je sestavena pro Raiffeisen stavební spořitelnu, poněvadž vize a poslání této společnosti nejlépe vyhovují konstrukci tohoto nového typu úvěru, avšak výsledky této práce mohou posloužit i k realizaci tohoto projektu u jiné finanční instituce (stavební spořitelny, příp. banky).

Tato studie proveditelnosti o zavedení nového produktu na trh splňuje základní kritéria, která jsou pro studie tohoto typu směrodatná, avšak tato kritéria jsou zpracována do takové podoby, aby splňovala nároky tohoto projektu. Mezi klíčové faktory tohoto nového projektu, které jsou v této práci vyzdvíženy, patří navrhovaná forma spolupráce, možnosti peněžních bonusů na účet klienta, rozšíření počtu dodavatelů úsporných zařízení, sestavení plánu financování projektu, harmonogram implementace, seznam akcí či důraz na odbornost a profesionalitu jednotlivých finančních poradců. Tato konstrukce projektu odpovídá současným požadavkům trhu a je tedy zřejmé, že nejlepších výsledků je možné dosáhnout realizací tohoto projektu v současnosti nebo blízké budoucnosti. Pokud by konkrétní finanční instituce hodlala této studii využít později, tak se jeví jako žádoucí případná úprava a korekce této studie konkrétním podmínkám trhu.

Konkrétních výsledků této studie proveditelnosti je tedy možno využít u Raiffeisen stavební spořitelny příp. jiných podobných finančních institucí, které hodlají oslovit širokou masu zájemců o moderní řešení bydlení formou ekologicky šetrných a úsporných řešení a stát se tak díky významné konkurenční výhodě plynoucí z tohoto projektu leaderem na tomto perspektivním a dynamickém trhu.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

- 1) CLEGG, Brian. *Time management*. 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 116 s. ISBN 80-251-0552-0.
- 2) KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 3) KORÁB, Vojtěch; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti : společnost sručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 4) KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 5) KOŠTURIÁK, Ján; CHAL, Ján. *Inovace : vaše konkurenční výhoda!*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2008. 168 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- 6) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 7) MALACH, Antonín; a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- 8) SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 9) STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení v příkladech*. 1. vydání. Brno : Computer press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- 10) STUHLÍK, Petr; DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na internetu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 248 s. ISBN 80-7169-957-8.
- 11) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 12) VEBER, Jaromír; SRPKOVÁ, Jitka; a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Internetové zdroje

- 1) *DigiReality* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Bannerová reklama - Ceník. Dostupné z WWW: <<http://www.digireality.cz/AreaRK/bannerova-reklama.aspx>>.
- 2) *FOR HABITAT* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Pro vystavovatele. Dostupné z WWW: <<http://www.forhabitat.cz/2010/cz/provy.asp>>.
- 3) *INETPRINT* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceník tisku letáků a plakátů. Dostupné z WWW: <<http://www.inetprint.cz/letaky/zobrazit-cenik>>.
- 4) *INSIA* [online]. 2009 [cit. 2010-02-12]. Identifikace a analýza rizik. Dostupné z WWW: <<http://www.ikep.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>>.
- 5) *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Ceny energií. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/energie/ceny-energi/>>.
- 6) *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Fotovoltaika. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/energie/fotovoltaika-1/>>.
- 7) *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Katalog. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/katalog/>>.
- 8) *PRESSTERMINAL* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Tisk plakátů. Dostupné z WWW: <http://www.tiskarna-tiskarna.cz/tisk_plakatu.html>.
- 9) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Aktuality. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/aktuality-a-novinky/aktuality/>>.
- 10) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Logo RSTS ke stažení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pro-media/logo-rsts-ke-stazeni/>>.
- 11) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. O Raiffeisen stavební spořitelně. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/o-raiffeisen-stavebni-sporitelne/>>.
- 12) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Organizační schéma. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/vedeni-raiffeisen-stavebni-sporitelny/organizacni-schema/>>.
- 13) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Půjčky na bydlení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pujcky-na-bydleni/>>.

- 14) *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Raiffeisen Group. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/raiffeisen-group/>>.
- 15) *REGIE RADIO MUSIC* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceníky. Dostupné z WWW: <<http://www.rrm.cz/>>.
- 16) *Solární novinky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Vývoj instalovaného výkonu solárních elektráren v ČR. Dostupné z WWW: <www.solarninovinky.cz>.
- 17) *SPORIT* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Stavební spoření. Dostupné z WWW: <<http://www.sporit.cz/>>.
- 18) *TV Nova* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ceník TV reklamy na TV Nova 2010 . Dostupné z WWW: <<http://tv.nova.cz/reklama>>.
- 19) *Vlastní cesta* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- 20) *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Naše nabídka. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zelene-uvery-rsts-nase-nabidka/>>.
- 21) *Zelené úvěry RSTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-11]. Partneři. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/partneri-1>>.
- 22) *Zelené úvěry* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Zkušenosti klientů. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/zkusenosti-klientu>>.

Další publikované zdroje

- 1) NĚMEČEK, Petr; ZICH, Robert. *Podnikový management II : Historie a současnost*. 1. vydání. rno : Akademické nakladatelství CERM, 2008. 76 s. ISBN 978-80-214-3626-8.
- 2) RAIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management : Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vydání. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
příp.	případně
resp.	respektive
RSTS	Raiffeisen stavební spořitelna
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

Seznam příloh

Příloha č. 1: Parametry Zeleného úvěru

Příloha č. 2: Implementace Zeleného úvěru

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí	14
Obrázek 2: SLEPT analýza	15
Obrázek 3: „7 S model“	16
Obrázek 4: Název a logo Raiffeisen stavební spořitelny	31
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	32
Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil	35
Obrázek 7: Standa (maskot Raiffeisen stavební spořitelny)	41
Obrázek 8: Novější logo a název stavební spořitelny	43
Obrázek 9: Žádoucí počet dodavatelů	80

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu fotovoltaických elektráren	54
Graf 2: Vývoj celkového instalovaného výkonu fotovoltaických elektráren	55
Graf 3: Hodnocení dodavatelů podle oboru působnosti	82
Graf 4: Hodnocení dodavatelů	83
Graf 5: Zateplení stěn a střechy	85
Graf 6: Spotřebovaná energie při zateplení domu	85
Graf 7: Struktura ročních úspor a výnosů fotovoltaické elektrárny	86
Graf 8: Vývoj ročních finančních úspor tepelného čerpadla	88
Graf 9: Náklady na tisk letáků	96
Graf 10: Harmonogram řešení jednotlivých činností	102

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	17
Tabulka 2: Rozdělení rizik podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti rizika	18
Tabulka 3: Základní riziková mřížka	19
Tabulka 4: Vývoj výkupních cen z fotovoltaických elektráren	56
Tabulka 5: Tabulka důsledků	62
Tabulka 6: Tabulka pravděpodobností	62
Tabulka 7: Míra rizika	63
Tabulka 8: Riziko graficky	63
Tabulka 9: Riziková mřížka	65
Tabulka 10: Stanovení bonusu k Zeleným úvěrům	68
Tabulka 11: Navýšení počtu dodavatelů	80
Tabulka 12: Očekávaný počet dodavatelů	81
Tabulka 13: Hodnocení dodavatelů podle oboru působnosti	82
Tabulka 14: Celkové hodnocení dodavatelů	83
Tabulka 15: Úspory energie při zateplení domu	84
Tabulka 16: Zjednodušená kalkulace fotovoltaické elektrárny	86
Tabulka 17: Úspory při vytápění elektrickou energií	87
Tabulka 18: Finanční úspory s tepelným čerpadlem	88
Tabulka 19: Zjednodušená kalkulace ročního provozu kondenzačního kotle	89
Tabulka 20: Předpokládaný plán financování projektu	91
Tabulka 21: Náklady na tisk letáků	96
Tabulka 22: Náklady bannerové reklamy	97
Tabulka 23: Náklady rozhlasové reklamy	97
Tabulka 24: Cena za reklamní plochu na veletrhu bydlen	98
Tabulka 25: Harmonogram řešení jednotlivých činností	101
Tabulka 26: Seznam jednotlivých akcí	103

Příloha č. 1: Parametry Zelených úvěrů

Parametry Zelených úvěrů ⁸²	Pro Raiffeisen stavební spořitelnu
Název:	Zelený úvěr
Možnosti využití:	Zateplení budov
	Fotovoltaika
	Okna
	Tepelná čerpadla
	Kondenzační kotle
	Čistírny odpadních vod
	Střešní krytiny
	Zdíci systémy
	Další projekty v souladu s programem Zelená úsporám
Úroková sazba:	Překlenovací úvěr: 4,1 - 5,9 %
	Stavební úvěr: 3,5%
Skutečnosti ovlivňující výši úrokové sazby:	Nový klient/stávající klient
	Akontace (naspořená částka na klientově účtu)
	Způsob zajištění úvěru
	Prokazování příjmů
	Typ spořicího tarifu
	Pojištění
Pojištění pro případ smrti a trvalých následků	-0,1%
Skutečnosti ovlivňující získání stavebního úvěru:	Minimálně dvouletá smlouva o stavebním spoření
	Naspořeno minimálně 40 % cílové částky
	Dosažení potřebného ukazatele zhodnocení
Délka čerpání úvěru:	Až 2 roky
Hlavní výhody:	Jednorázová finanční prémie až 6 000 Kč
	Výrazné slevy u partnerů
	Možnost odkladu splátek (fotovoltaika)
	Kvalifikované finanční poradenství
	Možnost splácet úvěr dlouhodobě
	Možnost kdykoliv splatit úvěr bez sankcí
	Možnost odečtení úroků od daňového základu
	Zelené bonusy
Využití státní podpory a úroků z vkladů stavebního spoření	

⁸² Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Půjčky na bydlení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pujcky-na-bydleni/>>., vlastní.

Příloha č. 2: Implementace Zelených úvěrů

Implementace Zelených úvěrů⁸³	Pro Raiffeisen stavební spořitelnu
Nízká hyposplátka	
Horizont	
Dobry známý	
Bez čekání	
Zelené úvěry	
Spektrum	

⁸³ Podle zdroje: *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Půjčky na bydlení. Dostupné z WWW: <<http://www.rsts.cz/pujcky-na-bydleni/>>., vlastní.