

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Strategická analýza vybraného podniku**

**Strategic analysis of the selected company**

**Jan Vodrážka**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Strategická analýza vybraného podniku*

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

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. Jan Vodrážka

## **Poděkování**

Mé obrovské poděkování za odborné vedení v rámci bakalářské práce patří Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D., který mi byl po celou dobu nápomocen, ochoten mi dávat cenné rady, připomínky a poskytoval mi velkou podporu. Také bych rád poděkoval panu Bc. Jiřímu Zedníkovi, manažerovi pobočky České spořitelny, a.s., za poskytnutí veškerých informací, rad a doporučení ze strany podniku.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Strategické řízení podniku.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Poslání podniku.....	12
1.1.2 Vize podniku.....	12
1.1.3 Cíle podniku.....	13
<b>2 Strategická analýza.....</b>	<b>15</b>
2.1 Externí analýza.....	16
2.1.1 Analýza makrookolí.....	16
2.1.2 Analýza mezookolí.....	17
2.2 Interní analýza.....	18
2.2.1 Finanční analýza.....	19
2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody.....	20
2.2.3 Marketingová analýza.....	21
2.3 SWOT analýza.....	22
2.3.1 TOWS matice.....	23
2.4 SPACE analýza.....	23
<b>3 Základní informace o vybraném podniku.....</b>	<b>26</b>
3.1 Poslání.....	27
3.2 Vize.....	27
3.3 Hodnoty.....	28
3.4 Strategické cíle.....	28
<b>4 Strategická analýza České spořitelny, a.s. ....</b>	<b>30</b>
4.1 Analýza makrookolí podniku.....	30

4.1.1	Politické a právní faktory .....	30
4.1.2	Ekonomické faktory .....	32
4.1.3	Sociální a kulturní faktory .....	34
4.1.4	Technologické faktory .....	35
4.2	Analýza mezookolí podniku .....	36
4.2.1	Stávající konkurence .....	36
4.2.2	Možnost substitutů .....	36
4.2.3	Nová konkurence .....	38
4.2.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	38
4.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	38
4.3	Analýza mikrookolí podniku .....	39
4.3.1	Finanční analýza .....	39
4.3.2	Analýza zdrojů a konkurenční výhody .....	43
4.3.3	Marketingová analýza .....	45
4.4	SWOT analýza .....	48
4.4.1	TOWS strategie .....	51
4.5	SPACE analýza .....	51
<b>5</b>	<b>Návrhy opatření .....</b>	<b>54</b>
5.1	Posilování silných stránek .....	54
5.2	Udržení konkurenceschopnosti .....	54
5.3	Využití reklamní a komunikační kampaně .....	55
5.4	Investování a spoření .....	55
5.5	Online schůzky .....	56
5.6	Rozšíření služeb pro zahraniční klienty .....	56
	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>

<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

# Úvod

Tato práce se věnuje strategické analýze vybraného podniku, jejíž výsledky jsou základním stavebním kamenem tvorby podnikové strategie. Jedním z hlavních cílů každého ekonomického subjektu by měla být velmi dobrá konfrontace konkurence a okolních vlivů se zdroji a schopnostmi podniku. Jakýkoliv podnik se musí v dnešní době stát zřetelně odlišným a jedinečným, aby nabízel něco jiného než jeho konkurence. Jen samotná kvalita bohužel náskok, a získanou výhodu před ostatními, nezajistí.

Proces vytváření podnikové strategie je velmi náročný. Základem průběhu je nalézání souvislostí mezi podnikem a okolím a rozebrání vnějších a vnitřních faktorů působících na subjekt. Strategie tak nevykresluje jen konkrétní cíle v delším časovém horizontu, kterých se každý podnik snaží docílit, ale i cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Nesmíme zapomenout ani na misi podniku, která také tvoří strategii a vychází z vize, která obsahuje dlouhodobé cíle a projekty, které představují soubor časově a věcně provázaných změn.

Strategická analýza má za úkol označení všech možných faktorů, u kterých lze předpokládat, že mohou mít vliv na budoucí volbu cílů a strategie. Sledování nynějších trendů a identifikace těch příštích je spolu s jevy, které mohou v průběhu tvorby strategie nastat a je nutné jejich rozdělení mezi dlouhodobé a krátkodobé, základním elementem pro vytváření podnikové strategie.

S přihlédnutím na zmíněné cíle strategické analýzy lze vypočítat dvě základní oblasti její orientace. Analýzu orientovanou na vnější okolí a vlivy podniku a analýzu orientovanou na vnitřní procesy a schopnosti podniku. Je třeba dbát velký důraz na propojenost a souvislost těchto dvou oblastí.

Cílem této bakalářské práce je zpracování strategické analýzy České spořitelny, a.s., následné vyvození závěrů a navržení vhodných doporučení, které mohou podniku pomoci v budoucím směřování a vývoji.

V teoretické části se zabývá strategickým řízením jako celkem a bude v ní představeno poslání, vize a mise podniku. Dále se práce zaměřuje už na samotnou strategickou analýzu, ve které je analýza rozdělena na externí a interní. Externí analýza se zaměřuje na analýzu makrookolí a mezookolí. Následuje interní analýza, která je podrobně zaměřena na finanční a marketingovou analýzu spolu s analýzou konkurenční výhody a

zdrojů. Teoretická část je zakončena SPACE analýzou a SWOT analýzou, která kombinuje poznatky z analýzy vnější a vnitřní a jejíž součástí je také TOWS matice.

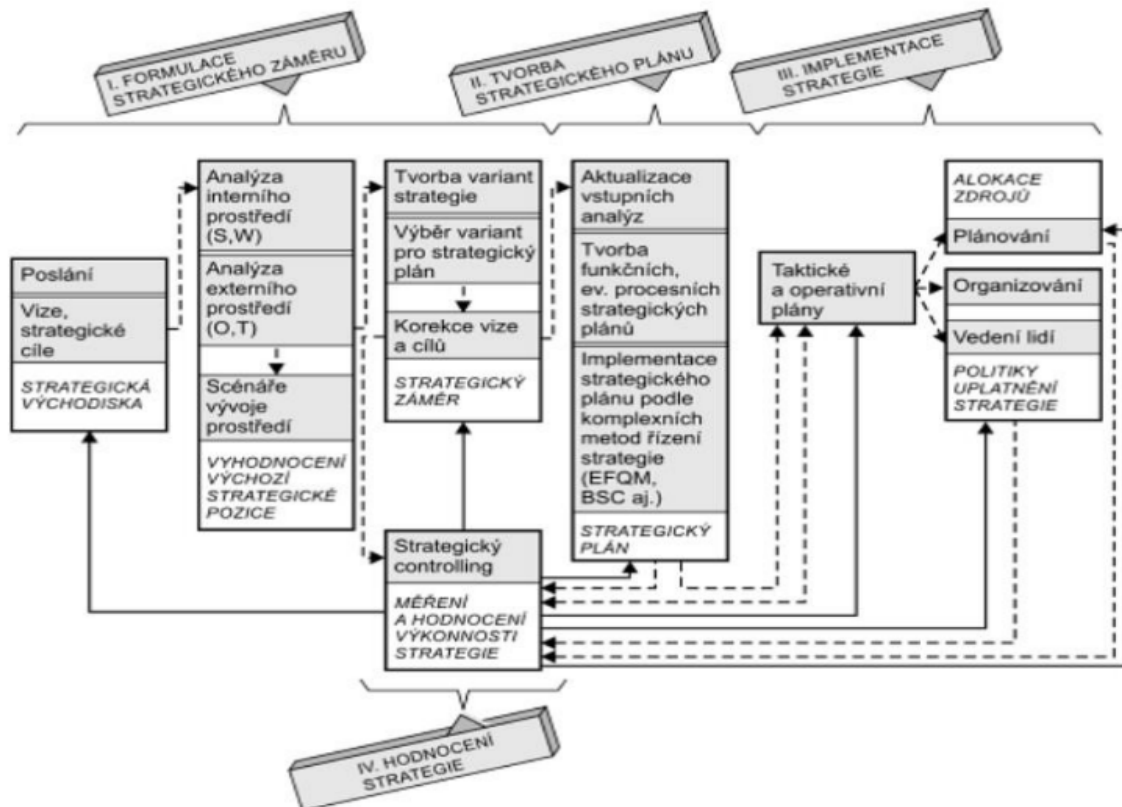
Praktická část obsahuje už samotnou strategickou analýzu podniku Česká spořitelna, a.s., která je provedena pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, interní analýzy a následně SWOT a SPACE analýzami, které jsou výstupem analýzy makro, mikro i mezookolí podniku.



# 1 Strategické řízení podniku

Strategické řízení reprezentuje sbírku aktivit, které se zaměřují na formování směrů budoucího vývoje v podnikatelském subjektu v podobě strategie podniku. Koncepce slouží k zajištění konjunkturny podniku pomocí dosažení shody mezi vnitřními zdroji podniku a jeho vnějším okolím. Jedná se o složitý postup, který by měl mít za cíl zdokonalování a udržování shody mezi cíli a zdroji a na druhé straně měnícími se podmínkami tržních okolností. Strategické řízení se skládá z určení příležitostí, na které navazuje rozhodnutí pomocí nalezení zdrojů a forem využití (Sedláčková & Buchta, 2006).

Obr. 1: Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr, 2012.

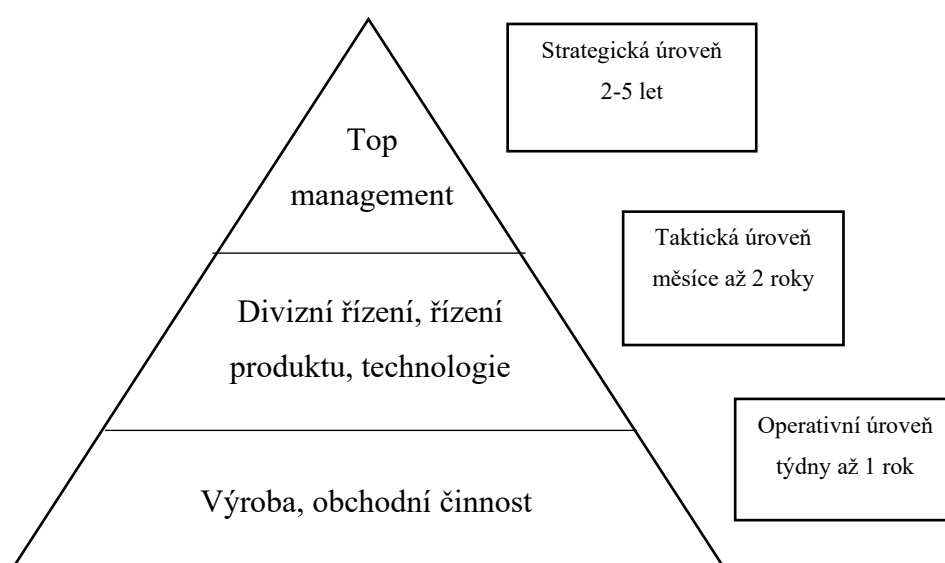
Strategické řízení je zásadní činnost každého manažera, kde se setkávají všechny manažerské aktivity. Jedná se o klíčovou činnost řízení, která vykresluje normy, priority a orientaci, kam se chce podnik posunout v dlouhodobějších horizontech. Strategické řízení formuje celkové řízení každého podnikatelského subjektu. Celý proces probíhá ve 4 primárních, opakujících se strategických cyklech.

- Interpretace strategie, která obsahuje misi podniku, vize a strategické záměry.
- Plánování strategie, kde probíhá tvorba strategického plánu a časového plánu.
- Provedení strategie, ve které se alokují zdroje, uskutečňují se projekty, činnosti a opatření k realizaci cílů.
- Kontrola strategie, týkající se sledování stavu, vyhodnocení a případně aktualizace strategie (Taušl Procházková, 2017).

Za tvorbu mise a stanovení strategických cílů je zodpovědný vlastník nebo statutární orgán, který přináší nejvyššímu managementu svá východiska o kurzu podnikání a definuje jim cíle, kterých je třeba dosáhnout. Odpovědnost za řízení se liší také podle velikosti podniku. V malých organizacích je za řízení zodpovědný většinou statutární orgán. U větších organizací stojí v čele ředitel, který následně předává dílčí úkoly svým manažerům, jejichž úkolem je další předání východisek až k jednotlivým zaměstnancům (Mallya, 2007).

*„Strategické řízení se týká podniku jako celku. Bývá obvykle v kompetencích vrcholového managementu. Taktické řízení zajišťuje praktické uskutečňování strategických cílů. Většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku. Cílem taktického rozhodování je konkretizace zajišťování cílů. Operativní řízení pokrývá provozní činnosti. Přirazení základních typů managementu jednotlivým úrovním řízení ukazuje obrázek níže“ (Fotr & kol., 2020 str. 36).*

Obr. 2: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Fotr & kol., 2020 str. 37).

Strategické plánování a jeho postupy se uplatňují zhruba od 50. let minulého století. Jedná se o výsledek tehdejších razantních změn podmínek na tehdejších trzích. V začátcích bylo nejhojněji využíváno dlouhodobé plánování, které bylo zaměřeno především interně. Na vnější vlivy se v historii zaměřovali více až okolo 70. a 80. let 20. století, kdy začal strategický management silně pociťovat dopady nejrůznějších krizí, ať už například energetických či ekonomických. Jako další přišlo na řadu hodnocení a kontrola strategických cílů a postupů. Díky těmto zpětným vazbám mohla být budoucí strategie vždy vylepšována. Strategický management se do podoby, jak ho přibližně známe nyní, začal formovat v 90. letech minulého století. Z jednoduchých a stabilních prostředí se pomalu začaly transformovat strategie do podob složitějších a dynamičtějších. Podniky, které se této změně nepřizpůsobily a nebyly schopné reagovat na rychle měnící se podmínky prostředí, začaly velmi ztrácet a mizet. Tudíž nebyla postupem času žádná jiná možnost, než se inovacím nevyhýbat a jít jim naproti (Konečný & Gregušová, 2012). Řada podniků dnes nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost. A přitom jeho význam by mohl být stěží větší. Na celém světě čelí podniky rostoucím konkurenčním tlakům, a to nejen ze strany konkurentů domácích, ale především konkurentů globálních. Je zřejmé, že se mění sama podstata strategie. V současné době se setkáváme s přístupy ke strategickému řízení, které více či méně opouštějí klasický model strategického řízení s cílem najít nové cesty zaměřené především na to, jak se pružně vyrovnat s dramatickými změnami okolí. Hlavní pozornost je přitom upřena na hledání odpovědí na změněný charakter trhů a konkurenčních poměrů (Sedláčková, 2000).

Obr. 3: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Managementmania, 2019b

### 1.1.1 Poslání podniku

Mise, nebo poslání podniku, udává podnikatelský směr a filozofii, kterou se bude podnikat vydávat. Objasňuje důvod založení firmy a jak a pro koho by měla fungovat. Poslání firmy dokáže pomoci v každém momentu rozhodování. Může se jednat o budoucnost podniku, najímání nových zaměstnanců, navázání nových vztahů s partnery. Všechny tyto aktivity by měly být v harmonii s posláním podnikatelského subjektu. Jedná se de facto o pozadí nebo příběh, který stojí za každou firmou (Fotr & kol., 2020).

Poslání firmy je nejčastěji ve formě interního dokumentu, který je určen pro vedení, zaměstnance nebo spolupracujícím firmám. V některých případech přijde vhod připravit si stručné poslání v jedné větě – to je pak možné prezentovat navenek. Jedná se o stručné shrnutí toho co, komu a proč firma přináší (Fotr & kol., 2020).

Příkladem poslání velké mezinárodní firmy je například poslání Google: „Naším posláním je organizovat informace na světě, aby k nim měli všichni přístup a mohli je používat.“ nebo poslání McDonald's: „Chceme být nejlepší na světě v rychlém servisu a zákazníkům poskytovat nejlepší kvalitu, servis, čistotu a hodnotu.“ (Koppová, 2019).

### 1.1.2 Vize podniku

Pojem vize je odvozen od latinského „visio“, což označuje ve spojitosti s vizí budoucnosti „proroctví“. Proto podniková vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dohledný časový úsek. Úkolem vize je zachytávat a reagovat na jevy a trendy, které jsou v současnosti nepříliš viditelné, ale do budoucna mohou mít velmi pozitivní vliv. Jedná se tedy o myšlenky, které předbíhají svou dobu a měly by mít motivující charakter. Výsledkem zdařilé vize je přitažlivý obraz budoucnosti podniku, který ale dbá na zdroje a schopnosti (Konečný & Gregušová, 2012).

Z tohoto všeho vyplývá, že vize musí mobilizovat, vtahovat a inspirovat co největší okruh pracovníků k dosažení cílů. Takový soubor myšlenek, který pomůže pracovníkům porozumět společným cílům, je určený pro vnitropodnikové záležitosti v podobě vnitřního podnikového dokumentu. Vize by měla být stručná, snadno zapamatovatelná a obsahující základní prvky, jako je například ujasnění existence podniku, vytvoření sounáležitosti, zesílení potřeby změn nebo vytváření důvěry a inspirace (Konečný & Gregušová, 2012).

Vize světových firem, například Ikey, zní takto: „Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí.“ A vize Univerzity Harvard zní: „Rozvíjet vůdce, kteří jednoho dne učiní globální rozdíl.“ (Koppová, 2019).

### 1.1.3 Cíle podniku

Podnikové cíle určují specifické stavy, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Cíl slouží i jako charakterizace konkurenční pozice podniku na trhu. Jedním z hlavních cílů podniku bývá tvorba zisku. Tento cíl doplňují cíle jako dobré vztahy mezi pracovníky, dodavatelské vztahy nebo cíle přesahující do společnosti (Mallya, 2007).

Pro správné vymezení strategických cílů se používá mnemotechnická pomůcka SMART, kde každé písmeno znamená v angličtině vlastnost, kterou by měl korektně cíl obsahovat. Díky této pomůcce lze hodnotit kvalitu cílů.

S (specifický) vyjadřuje, že by měl být cíl specifický a srozumitelný. Jedině tak může tento záměr každý pochopit a může se vymezit od ostatních. M (měřitelný) cíl musí být možné nějakým způsobem změřit a jasně definovat, kdy je ho dosaženo. Konkrétně se jedná o rozměr nebo kapitál. A (akceptovaný) vyjadřuje, že za něj musí být odpovědná určitá osoba, které je činnost přiřazena. Bez této vlastnosti by nedošlo k jeho dokonalému naplnění. R (realistický) cíl, tj. meta, které lze dosáhnout za určitých podmínek. Poslední písmeno T (termínovaný) definuje možnost cíl časově ohraničit, což vede k lepšímu dokončení (Prukner, 2014).

Správně formulovaný cíl podle pravidla SMART zní například takto: „Na konci roku 2023 snížíme náklady na provoz aplikace internetového bankovníctví oproti roku 2021 o 5 %“.

Cíle podniku se dají členit dle různých faktorů, nejčastěji se jedná o časové hledisko, úroveň rozhodovacího procesu a věcný obsah.

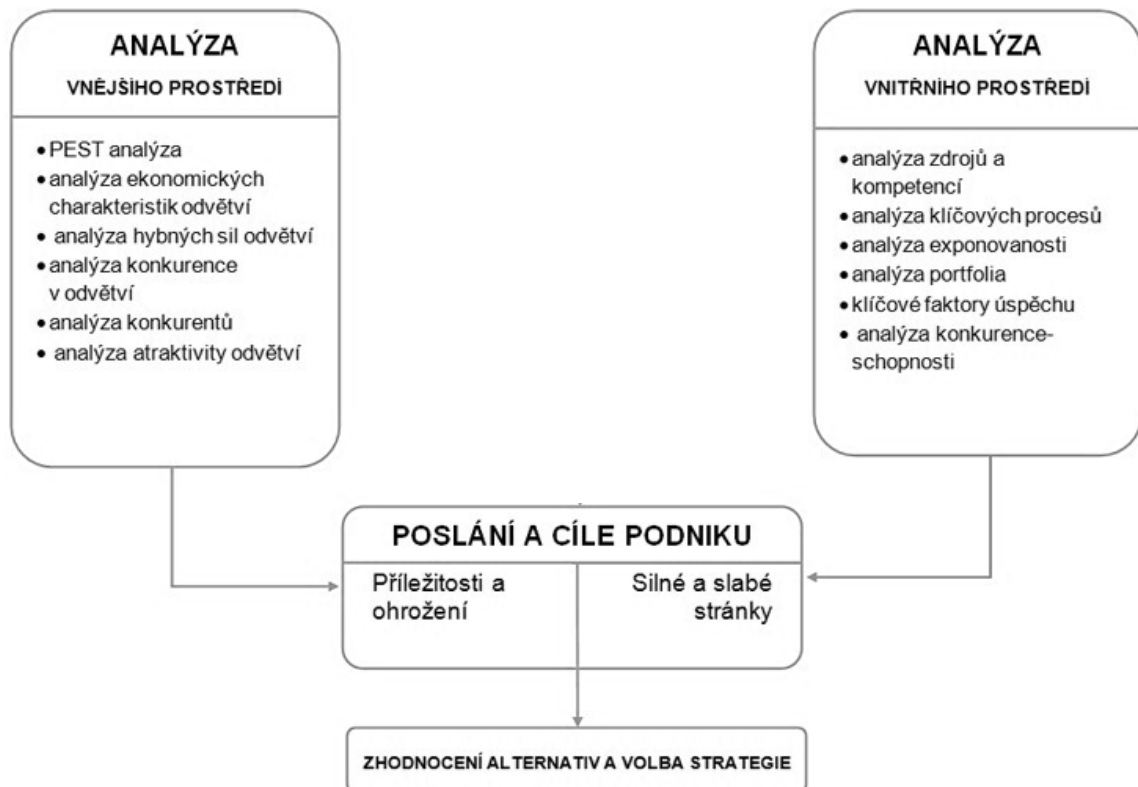
- Časové hledisko – **Dlouhodobé** (na 5-20 let), **Střednědobé** (na 1-5 let) a **Krátkodobé cíle** (na méně než 1 rok)
- Úroveň rozhodovacího procesu – **Strategické cíle**, které jsou definovány top managementem a definují na delší časový horizont směřování podniku. **Taktické cíle** jsou definovány většinou na 1 rok, řídí je střední management a mají vliv na uskutečňování strategických cílů. **Operativní cíle** se připravují na čtvrtletní, měsíční či kratší období. Jejich vypracování je úkolem pro střední a nízký management, kde jsou jasně odpovědní konkrétní pracovníci.

- Věcný obsah – Ve značné míře souvisí věcná náplň konkrétních cílů na zaměření a oboru, ve kterém podnik působí. Vedle základních, jako jsou finanční nebo investiční cíle, se tvoří například cíle ve výrobě nebo zásobování (Prukner, 2014).

## 2 Strategická analýza

„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, 2000 str. 3)

Obr. 4: Schéma strategické situační analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování (dle SiMyCo, 2014).

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) má strategická analýza za cíl poznat, zhodnotit a zpracovat všechny faktory, o kterých lze relevantně předpokládat, že budou mít vliv na volbu cílů a konečnou strategii podniku. Ze strategické analýzy vyplývají základní řešení pro definici strategie a používají se při ní nejrůznější analytické pomůcky a techniky. Strategická situační analýza je velmi důležitým nástrojem pro tvorbu podnikové strategie. Dává prostor managementu firmy si utřídit informace, například jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management zaměřit a kam by mělo v budoucnu snažení směřovat. Analýza většinou začíná definicí poslání, pokračuje

externí analýzou makrookolí a mezookolí, následuje interní analýza. Získané informace management zkompletuje a následně je vyhodnotí.

## 2.1 Externí analýza

Vedení každého podniku by mělo mít dobře nastudované okolí podniku, aby dokázalo pochopit a identifikovat vlivy a povahy, jež je ovlivňují. Poté může snáze následovat zaměření na činnosti, které jsou smysluplné a do budoucna výhodné. Výsledkem externí analýzy je taková znalost managementu, která mu pomůže formulovat strategii tak, aby směr podniku odpovídal jeho okolí.

Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí – na makrookolí a mezookolí podniku (Strateg, n. d.).

### 2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza vlivů makrookolí se zabývá okolnostmi, které působí na podnik na makro úrovni. K dosažení tohoto cíle se nejčastěji používá metoda PEST analýzy. (Sedláčková & Buchta, 2006).

PEST analýza se zaměřuje na strategický audit vlivů makrookolí a je to zkratka pro politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) vlivy. Cílem PEST analýzy je dokázat odpovědět na 3 otázky. Jaké faktory mají vliv přímo na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto vlivných faktorů? Které faktory jsou nejdůležitější a nastanou v blízké době? PEST analýza je důležitou součástí strategického plánování a pomáhá nalézt konkrétní místo na trhu. Vykresluje podmínky, které má podnik pro své fungování a jak lze maximálně využít potenciál daného trhu pro svoje podnikání. Můžeme se setkat i s rozšířenou verzí, tj. PESTLE analýza, která je rozšířená o vlivy legislativní a ekologické (Edolo, 2019).

Níže jsou uvedeny a detailně popsány již zmíněné 4 základní skupiny vlivů:

- Politické a právní faktory – do této kategorie můžeme zařadit například stabilitu politické situace na národní či mezinárodní úrovni, (ne)existenci zákonů týkajících se činnosti podniku, antimonopolní zákony, regulaci obchodu nebo ochranu životního prostředí.
- Ekonomické faktory – zde můžeme narazit na vlivy ekonomických trendů, jako je míra inflace nebo úrokové míry, měnové kurzy, vývoj HDP, míra nezaměstnanosti nebo daňová politika.



- Sociální a kulturní faktory – mezi které patří demografický vývoj lidstva, úroveň vzdělání, obecný přístup k životnímu stylu, mobilita obyvatelstva a spousta dalších podobných vlivů.
- Technologické faktory – v této kategorii hraje největší vliv změna technologie, rychlost zastarávání v podniku, míra vládní podpory pro výzkum a technologie nebo trendy ve vývoji a výzkumu (Taušl Procházková, 2017).

### 2.1.2 Analýza mezookolí

Analýza mezookolí zahrnuje analýzu zaměřenou speciálně na konkurenční prostředí. Meta, které je třeba v této analýze dosáhnout, se vyznačuje jako identifikace síly a faktorů, které činí odvětví atraktivním. Mezi její nejdůležitější fáze patří vymezení změnotvorných sil, klíčových faktorů úspěšnosti a sledování nejnovějších trendů spolu s vývojem (Sedláčková, 2000).

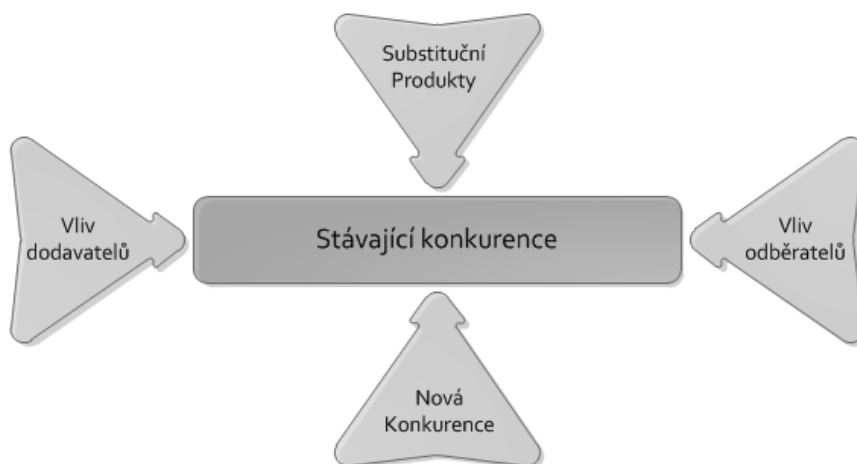
Tradičním postupem je u analýzy mezookolí a konkurenčního prostředí metoda „Porterův model pěti sil“. Autorem modelu je Michael Eugene Porter, který definoval hlavní účel jako odvození síly konkurence a tím i ziskovost konkrétního sektoru. Stav konkurence závisí na působení pěti základních sil. Jedná se o sílu konkurence, možnosti náhrady vašeho výrobku nebo služby, hrozbu vstupu nové konkurence do odvětví, smluvní sílu dodavatelů a smluvní sílu kupujících. Tyto síly jsou podrobně popsány níže. (Hanzelková & kol., 2017).

- Rivalita mezi současnými konkurenčními podniky (síla konkurence) – Ptá se: Jaká je pro podnik konkurence na relevantním trhu? Jak se liší produkty a služby od konkurenčních? Jaká je rychlost růstu trhu, úroveň nákladů na opuštění odvětví?
- Hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích (náhrada výrobku nebo služby) – Ptá se: Zda je pro podnikání hrozbou, že potřeba zákazníků může být uspokojena jinými produkty či službami? Dále jde o otázku množství, kvality a parametrů substitutů atd.
- Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví – Ptá se: Jak složité je pro potencionální konkurenty vstoupit na tento trh? Jaké jsou náklady na vstup nových firem na trh, jsou nějaké legislativní nebi technologické překážky?
- Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů (smluvní síla dodavatelů) – Ptá se: Jsou pro podnikání hrozbou dohadovací schopnosti dodavatelů a jejich případné monopolní postavení? Kolik dodavatelů klíčových vstupů existuje,

mohu klíčový vstup něčím nahradit? Kolik by náhrada klíčového vstupu jiným stála?

- Vyjednávací pozice kupujících – Ptá se: Jsou pro podnikání hrozbou dohovací schopnosti zákazníků a jejich případné monopolní postavení? Kolik odběratelů máme a co všechno jim můžeme nabídnout? Jaké další výhody zákazníkům nabízíme? (Taušl Procházková, 2017).

Obr. 5: Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 2.2 Interní analýza

Pro formulaci strategie je dále velmi důležité analyzovat a poté interpretovat stav faktorů, které vycházejí přímo z vnitřního prostředí podniku. Jedná se o podnikové cíle, zdroje, schopnosti a struktury. Tato důležitá část strategické analýzy pomáhá budovat a udržovat si konkurenční výhody. Jako první na řadě je třeba efektivně identifikovat a využívat vlastní zdroje. Zdroji mohou být například stroje, zařízení, pozemky, dopravní prostředky nebo výrobní haly. Tato skupina zdrojů se řadí mezi takzvané hmotné zdroje. Druhou skupinou jsou zdroje lidské, kde se nejvíc zaměřujeme na počet, strukturu nebo kvalifikaci. Finanční zdroje tvoří další skupinu a mohou to být zdroje vlastní a cizí, které ovlivňují stabilitu podniku, a bývá u nich zásadní přístupnost. Poslední, čtvrtou, skupinou jsou zdroje nehmotné, kam patří různé technologie, licence, patenty, značka podniku nebo know-how. U nehmotných zdrojů je stěžejní počet a význam (rentabilita, povědomí nebo podíl pracovníků ve výzkumu) (Sedláčková & Buchta, 2006).

Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Výstupy interní analýzy pomohou stanovit vhodné strategické kroky a přizpůsobit se možným změnám v okolí. Interní analýza slouží ke zmapování vnitřních zdrojů a schopností podniku. V návaznosti na to, že podnik může bezprostředně ovlivňovat své mikroprostředí, má interní analýza důležitý význam. Jejím cílem je určit strategicky důležité zdroje a schopnosti společnosti, predikovat jejich vývoj do budoucna za účelem dosažení konkurenceschopnosti v neustále se měnícím podnikatelském prostředí. Jako nástroj analýzy vnitřního prostředí je vhodné zvolit například finanční analýzu nebo analýzu jednotlivých interních faktorů, u nichž byl shledán potenciál k významnému ovlivnění činnosti sledovaného podniku (Fotr, 2012).

### **2.2.1 Finanční analýza**

Finanční analýze můžeme rozumět jako souboru činností, jejichž cílem je zajistit a celkově zhodnotit situaci podniku z pohledu financí. Tato analýza by měla zhodnotit finanční zdraví podniku, ukázat jeho silné stránky, kterým by se měl podnik věnovat v podobě budoucích příležitostí a na druhé straně odhalit stránky slabé, které by mohly být do budoucna pro podnik hrozbou. Finanční analýza vychází z dat minulých, ale je podkladem především při rozhodování o budoucnosti společnosti. Konkrétně se zaměřujeme u podniku na krátkodobou a dlouhodobou finanční situaci a efektivní fungování podniku. Informace ohledně finanční situace v podniku jsou důležité hlavně pro manažery a další subjekty ve firmě. Nicméně je třeba, aby se s nimi seznámili i externí uživatelé, jako například investoři, věřitelé nebo dokonce stát (Sedláček, 2008).

Základními vstupy do finanční analýzy podniku jsou interní zdroje informací doplněné o zdroje veřejné. Do základních vstupů řadíme finanční výkazy tvořící účetní uzávěrku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, příloha k účetní uzávěrce), data z manažerského účetnictví a podnikové předpoklady a statistiky (Sedláček, 2008).

Jednotlivé metody finanční analýzy se zaměřují na specifická data a ukazatele.

Absolutní ukazatele jsou používány hlavně k analýze trendů vývoje (tj. horizontální a vertikální analýza). Tyto dvě analýzy jsou základním bodem pro rozbor účetních výkazů a měly by také pomoci ke snadnějšímu nahlížení a orientaci v nich. Horizontální a

vertikální analýza umožňuje vidět absolutní údaje v souvislostech a díky nim lze vytvořit jasnější prvotní vzhled do hospodářské činnosti podniku. V těchto dvou metodách lze najít také problémové stránky podniku, kterým se analýzy následně mohou podrobněji věnovat (Holečková, 2008).

*„V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině (například celková bilanční suma). Cílem horizontální a vertikální analýzy je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku.“* (Holečková, 2008)

Mezi další ukazatele lze přiřadit i tzv. ukazatele rentability. „Rentabilita měří efektivnost vloženého kapitálu do společnosti a schopnost vytvořit nové zdroje. Používá se k hodnocení ziskovosti vzhledem ke klíčovým ukazatelům, jako jsou tržby, aktiva a vlastní kapitál.“ (Finance v praxi, 2020). Konkrétní ukazatel je například rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita aktiv (ROA). ROE slouží ke zhodnocení kapitálu, který vloží vlastníci do podniku a rovná se podílu zisku po zdanění a vlastního kapitálu. ROA měří čistou návratnost aktiv a měří se podílem zisku po zdanění a celkových aktiv (Finance v praxi, 2020).

Po analyzování všech těchto faktorů by měl podnik definovat své silné (S) a slabé (W) stránky ve svých funkčních sférách. Toto východisko je de facto tím hlavním závěrem interní analýzy. Cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení postavení firmy, posouzení potenciálu a realizace strategického záměru (Mallya, 2007).

### **2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody**

Podle Barneyho (2014) se pro zhodnocení zdrojů podniku a nalezení trvalé konkurenční výhody využívá VRIO analýza. Čtyři základní vlastnosti – hodnota, ojedinělost, nenapodobitelnost a organizace nám pomáhají identifikovat silné a slabé stránky:

- Hodnota – nákladnost a výnosnost zdroje, náročnost zdroje na získání a přínos pro zákazníka
- Ojedinělost – omezenost a vzácnost zdroje
- Nenapodobitelnost – složitost napodobení zdroje, jedinečnost zdroje (například patenty)
- Organizace – propojování předchozích tří vlastností a vhodnost využívání zdrojů

Obr. 6: Schéma VRIO modelu

V	R	I	O	
Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result
✗				Competitive Disadvantage
✓	✗			Competitive Equality/ Parity
✓	✓	✗		Temporary Competitive Advantage
✓	✓	✓	✗	Unused Competitive Advantage
✓	✓	✓	✓	Long-Term Competitive Advantage

Zdroj: SlideEgg, n. d.

### 2.2.3 Marketingová analýza

Ideální metoda pro určení produktové strategie se nazývá marketingový mix 4P – Product, Price, Place, Promotion. Tuto metodu koncipoval E. J. McCarthy a podle něho se úspěšný a správný mix skládá ze čtyř složek, které jsou podrobněji popsány v tabulce níže.

Tabulka č. 1: Marketingový mix 4P

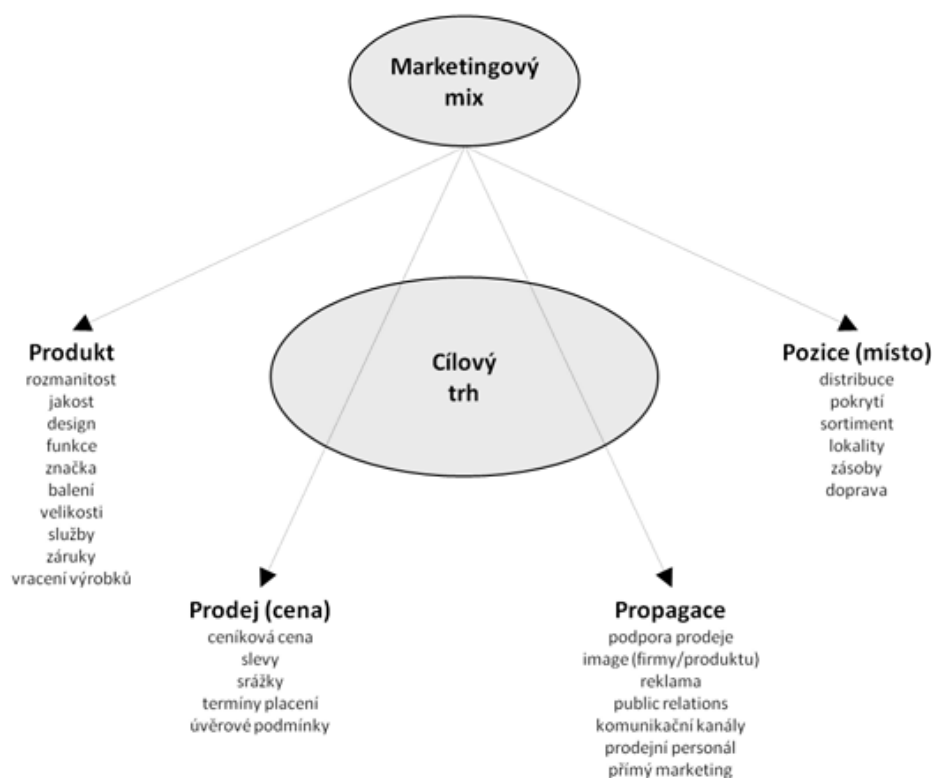
<b>PRODUKT</b>	<b>CENA</b>	<b>MÍSTO</b>	<b>PROPAGACE</b>
<i>Samotný výrobek či služba</i>	<i>Peněžní hodnota prodeje</i>	<i>Místo, kde je produkt prodáván</i>	<i>Jak se zákazník o produktu dozví</i>
Vlastnosti z pohledu uživ.	Možnost financovat půjčkou	Distribuční cesty	Reklama
Kvalita	Slevy	Parkování	Podpora
Spolehlivost	Náhrady	Dostupnost	
Značka	Podmínky placení		
Design			
Záruka			

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Němec, 2005).

Tyto složky můžeme také pojmenovat jako produktový, kontraktační, distribuční a komunikační mix. Ke správnému využití marketingového mixu v praxi je potřeba vnímat

ho z pohledu kupujícího. Řada podniků se takto dopouští velkých chyb, protože bere 4P z pohledu prodávajícího. Dále je důležité si předem vyřešit segmentaci kupujících, cílení na nejvhodnější trhy a vytváření názorů a postojů kupujících k produktu a ke značce (Němec, 2005).

Obr. 7: Marketingový mix 4P



Zdroj: Managementmania, 2019a

## 2.3 SWOT analýza

„Jednou z neznámějších a nepoužívanějších metod používaných k provádění analýzy prostředí, je analýza, která se podle svých výstupů označuje SWOT (podle anglických názvů *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Silné a slabé stránky (v čem je organizace dobrá a kde má rezervy) se týkají interního prostředí, příležitosti a hrozby (co lze využít a na co je si nutné dát pozor) se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že metoda SWOT je metodou univerzální, která se používá při mnoha analýzách.“ (Fotr & kol., 2020 str. 56,57)

Provádění a uplatnění SWOT analýzy má za cíl rozvíjet silné stránky, potlačovat ty slabé a současně být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. Základem je pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vazeb a vlivů mezi

sebou. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její použití směřovat k nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi trendů vnějšího prostředí, vnitřní situace podniku a jejich souvislostí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádějí, že by se při tvorbě SWOT analýzy měly dodržovat následující zásady:

- Závěry analýzy musejí být relevantní pro podnik musejí odpovídat účelu, který byl analýze zadán.
- V analýze by měly být jen zásadní fakta a jevy.
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, neměly by tam být faktory, které jdou vyřešit jednorázově (tedy jen strategické).
- Výsledek má být objektivní a reálně popisovat prostředí podniku.

Výstupem SWOT analýzy může být například matice TOWS.

### **2.3.1 TOWS matice**

V TOWS matici je znázorněné propojení mezi částmi SWOT analýzy. Konkrétně se v ní zobrazují čtyři kombinace slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb (SO: maxi-maxi, WO: mini-max, ST: maxi-mini, WT: mini-mini). SO představuje přístup ofenzivní, WO představuje opatrný přístup, ST se zaměřuje na mobilizaci zdrojů a WT je strategie plná kompromisů a ústupů (Jakubíková, 2013).

## **2.4 SPACE analýza**

SPACE neboli Strategic Position and ACTION Evaluation je analytická pomůcka, při níž si dokážeme utvořit představu o nejvhodnější strategii. SPACE analýza hodnotí vnější okolí pomocí dvou kritérií a stejný počet používá i pro prostředí vnitřní. Níže jsou představeny kritéria a k nim přiřazené posuzované ukazatele a informace:

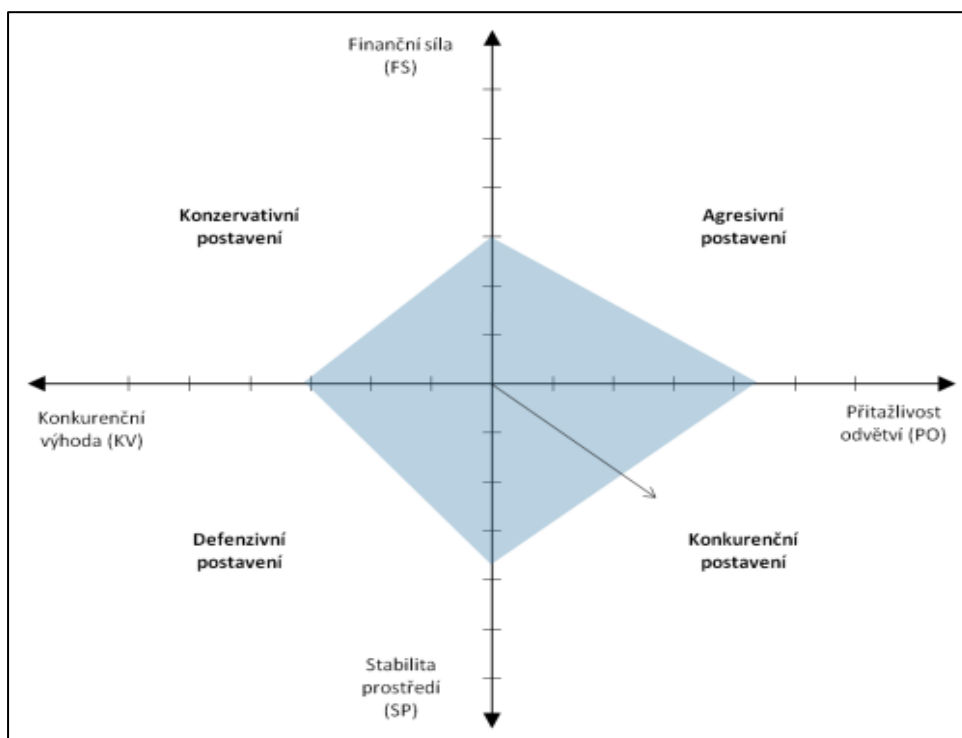
### **VNITŘNÍ**

- Konkurenční výhoda (KV) - podíl na trhu, životní cyklus, kvalita, portfolia produktů, technické parametry produktu, získávání informací, zákaznické preference, srovnání s konkurencí, úroveň dodavatelů a distributorů, využívání technologických kapacit
- Finanční síla (FS) - výsledky finanční analýzy, hospodářské výsledky, tvorba hodnoty, srovnání výkonnosti s konkurencí

## VNĚJŠÍ

- Stabilita prostředí (SP) - stupeň inflace, náročnost na inovace, vývoj poptávky, legislativní opatření a regulace, dále například technologický vývoj, environmentální limity, demografické vlivy, trendy trhu nebo vstup na trh.
- Síla odvětví (SO) - růst odvětví, potenciál ziskovosti, náročnost financování, technologické know-how, vyjednávací síla zákazníků, finanční stabilita, úroveň technologie, bariéry vstupu na trh (Fotr & kol., 2020)

Obr. 8: SPACE matice



Zdroj: Managementmania, 2018

Po vyhodnocení údajů uvedených výše a porovnání s konkurencí je možno vytvořit hodnotící matici. Takovou matici lze sestavit pro současný stav i pro budoucí vývoj. Pro každý dílčí faktor každého kritéria je přiřazena hodnota 0 až 6 (resp. 0 až -6 pro KV a SP). Pro každé kritérium je výsledná hodnota znázorněna průměrem dílčích faktorů a následně jsou zanesena na osy. V tom kvadrantu, kde je největší část čtyřúhelníku (který spojuje jednotlivé hodnoty na osách) se nachází vhodná strategie podniku. Varianty výsledku jsou následující:



- **Agresivní postavení** znamená, že odvětví je celkem stabilní a atraktivní a podnik má konkurenční výhodu, kterou může chránit. Kritický faktor zde představuje vstup nových konkurentů do odvětví. Do budoucna by měl podnik přemýšlet o zvyšování podílu na celém trhu a také o nových akvizicích.
- **Konkurenční postavení** znázorňuje relativně atraktivní, ale nestabilní odvětví, kde má podnik jistou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Řešením by mohlo být spojení s jiným podnikem nebo zvyšování hospodárnosti.
- **Konzervativní postavení** představuje odvětví, které je stabilní a disponuje nízkou mírou růstu. Jedná se o finančně stabilní podnik, u kterého je problémem konkurenceschopnost výrobků. Podnik by měl vyvíjet nové produkty a proniknout do atraktivnějších odvětví.
- **Defenzivní postavení** značí neatraktivní odvětví, ve kterém není podnik konkurenceschopný a má finanční problémy. Snižování nákladů, omezení investic a zvažování odchodu z odvětví by měly podniku pomoci (Fotr & kol., 2020).

### 3 Základní informace o vybraném podniku

V této práci si autor vybral k provedení strategické analýzy Českou spořitelnu, a.s.

Obr. 9: Logo České spořitelny, a.s.



Zdroj: Česká spořitelna, 2017

Česká Spořitelna, a.s. je podle počtu klientů největší bankou v České republice a bankou s nejdelsí tradicí na českém trhu. Od roku 2000 spadá do silné středoevropské obchodní banky Skupiny Erste (Erste Group Bank AG), která sídlí ve Vídni. Česká spořitelna byla založena v roce 1825, tehdy ještě pod názvem „Spořitelna Česká“. Po únoru v roce 1948 probíhalo znárodňování malých spořitel, které vyústilo vytvořením jedné Státní spořitelny. Dalšími zásadními událostmi v historii společnosti bylo rozdělení na Českou a Slovenskou státní spořitelnu, vytvoření akciové společnosti a postupný státní odprodej do rakouských rukou Erste Group. Česká spořitelna má nyní otevřeno v České republice 418 poboček, zaměstnává 9 711 zaměstnanců, vlastní 1783 bankomatů a všechny tyto části využívá 4,5 milionu klientů. V roce 2025 oslaví Česká spořitelna 200 let její existence (Česká spořitelna, n. d.b).

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze (oddíl B, vložka 1171) na adrese Praha 4, Olbrachtova 1929/62, 140 00. Jediným akcionářem je Erste Group Bank AG a základní kapitál činil 15 200 000 000,- Kč. Ve vedení České spořitelny se nachází předseda představenstva, kterým je od roku 2016 Tomáš Salomon. Předsedovi je k dispozici jeden místopředseda a doplňuje je čtveřice členů představenstva. Všechny aktivity představenstva kontroluje dozorčí rada České spořitelny, v jejímž čele stojí John James Stack (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2022).

### 3.1 Poslání

Česká spořitelna má jasně definované poslání celého podniku a zní takto:

*„Naším posláním je vést lidi i společnost k prosperitě. Věříme, že když se bude dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se lépe dařit celé společnosti.“ (Česká spořitelna, n. d.a)*

Podle Moniky Hovorkové, která je vedoucí značky a komunikace, se snaží celé oddělení přizpůsobit ono poslání, které již několik let existuje, světu a životu v 21. století. Na začátku dubna 2021 představila Česká spořitelna novou komunikační kampaň s názvem „#silnější“ (jejíž vizuál je přiložen v příloze A), která je zaměřena na sebevědomí a mladé lidi. Dle Hovorkové se chce značka stát atraktivnější pro mladé a chce se přiblížit jejich světu. Ku příkladu se kromě reklamní kampaně Česká spořitelna spojila s několika influencery, založila si vlastní kanál na streamovací službě Spotify, uspořádala dronovou světelnou show. (Straková, 2021).

Poslání České spořitelny splňuje všechny předpoklady, které by mělo správně sestavené poslání mít. Jedná se o nadčasové a trvalé poslání, které se mění de facto jen z pohledu jeho vnímání a je z něj patrné, proč tato společnost existuje. V tomto poslání se nezmiňuje ani nic konkrétního, co by se mělo v budoucnu dramaticky měnit. Tato mise, jak můžeme poslání společnosti také nazvat, je krátká, jednoduchá, dobře srozumitelná a inspirativní.

### 3.2 Vize

Společnost Česká spořitelna si svoji vizi definovala následovně:

*„Jsme bankou první volby pro všechny skupiny klientů:*

- *díky prvotřídním výkonům našich zaměstnanců poskytujeme špičkové poradenství, podporu a služby;*
  - *díky špičkovému poradenství, podpoře a službám klientům zajišťujeme našim akcionářům nadprůměrné výnosy;*
  - *díky nadprůměrným výnosům, které přinášíme našim akcionářům, vytváříme zaměstnancům podnětné a kvalitní pracovní podmínky;*
  - *díky nadprůměrným výnosům pomáháme rozvíjet společnost, v níž působíme.“*
- (Globální retailing v Evropě, Erste Group – Česká spořitelna, a.s., 2014).

Takto definovaná vize je velmi motivující, jelikož propojuje všechny sféry v podniku a dává jasně najevo, že jedna část bez té druhé by nevedla k rozvíjení České spořitelny jako celku. Vize je definována srozumitelně a obsahuje téměř všechny vlastnosti vhodně definované vize, až na časové ukotvení, které nemá Česká spořitelna veřejně dostupné nebo ani definované.

### **3.3 Hodnoty**

#### **1. Spolehlivost**

- Vnitřní i vnější klienti a obchodní partneři České spořitelny se na ni můžou vždy spolehnout. Snaží se být co nejvíc ambiciózní a iniciativní, za předpokladu nejsmysluplnějších rozhodnutí a nejlepších výsledků (Globální retailing v Evropě, Erste Group – Česká spořitelna, a.s., 2014).

#### **2. Vnímavost**

- Česká spořitelna si velmi váží svých klientů a zaměstnanců, snaží se k nim být co nejvíce ohleduplná, snaží se respektovat a naslouchat každému jedinci a nacházet tak optimální řešení (Globální retailing v Evropě, Erste Group – Česká spořitelna, a.s., 2014).

#### **3. Vstřícnost a srozumitelnost**

- Česká spořitelna má tým plný profesionálů, otevřených a produktivních pracovníků, kteří jsou ochotni riskovat a přijímat odpovědnost, kteří vyžadují a poskytují zpětnou vazbu, a kteří pracují jednoduše, smyslně a prakticky (Globální retailing v Evropě, Erste Group – Česká spořitelna, a.s., 2014).

### **3.4 Strategické cíle**

Co se týče strategických cílů, které pro Českou spořitelnu definuje Skupina Erste, ty jsou rozděleny do dvou skupin: v retailovém a korporátním bankovníctví.

V retailovém bankovníctví je cílem působit jako poradce, který vede lidi v daném regionu k prosperitě, podporuje klienty při získávání a udržení bohatství, poskytuje demokratizační rady v internetovém bankovníctví a aktivně se snaží řídit klientské cesty a plány pro největší ziskovost a zákaznickou spokojenost (Česká spořitelna, 2020b).

V korporátním bankovníctví má Česká spořitelna za cíl kvalitní poradenství se zaměřením na zřízení přístupu do kapitálových trhů a dále se zaměřením na malé, střední a domácí korporátní firmy. Chce se nadále podílet na transakčních obchodních službách,

v rámci leasingu, financování nebo factoringu. Poslední cílem je angažování se v oblasti komerčních nemovitostí (Česká spořitelna, 2020b).

SMART podoba strategických cílů nebyla v rámci veřejně dostupných zdrojů k získání a není tak možné posoudit, zda jsou tyto cíle definovány správně podle SMART pravidla.

## **4 Strategická analýza České spořitelny, a.s.**

Strategická analýza České spořitelny bude provedena pomocí analýzy makrookolí, kde budou zkoumány vnější vlivy na podnik. Dále bude společnost zkoumána z pohledu mezookolí, ve kterém působí síly konkurence, substitutů, nové konkurence, odběratelů a dodavatelů. Následovat bude analýza interních faktorů – finance, zdroje a konkurenční výhoda a marketing – v mikroprostředí. Poslední částí strategické analýzy bude SWOT a SPACE analýza.

### **4.1 Analýza makrookolí podniku**

Makrookolí České spořitelny zhodnotíme pomocí PEST analýzy, která analyzuje faktory, které působí na podnik zvenčí a mohou ovlivnit směřování podniku i definování a plnění podnikových cílů. Podnik působí na celém území České republiky, na které se v rámci rozsahu práce autor zaměří, ale jelikož je ve vlastnických rukou rakouské Skupiny Erste, mohou na něj mít vliv i podmínky v Rakousku.

#### **4.1.1 Politické a právní faktory**

Bankovní sektor je jedním z nejvíce omezovaných a regulovaných, jelikož je tento obor spojený s chodem ekonomiky asi nejvíce ze všech. Bankovní sektor zajišťuje snadný a rychlý přesun peněz, zajišťuje peníze pro investování a má obrovský vliv na finanční řízení firem díky svému know-how (Česká bankovní asociace, n. d.).

Česká republika disponuje takzvaným dvoustupňovým bankovním systémem, který má jednu centrální banku a ostatní banky. Centrální bankou v ČR je Česká národní banka, která je oficiální státní institucí a nejedná se tak o podnikatelský subjekt. ČNB má v české právní rovině vcelku velkou nezávislost, ale musí také plnit zákonem dané povinnosti. ČNB má nad Českou spořitelnou (a také nad všemi ostatními bankami, které podnikají v České republice) hlavní dozorčí úlohu. Konstantně dohlíží na činnost bank, pravidelně plánuje a podniká velké i menší namátkové kontroly a případně uděluje sankce v podobě pokuty, ba dokonce i v podobě zastavení činnosti. ČNB se částečně podílí i na vytváření pravidel, za kterých může jakákoliv banka zahájit svůj provoz a za kterých podmínek musí fungovat při plnění činnosti. Hlavním regulátorem a tvůrcem zákonů, které se vztahují na celou oblast finančního trhu, je však Ministerstvo financí České republiky (Finanční vzdělávání České bankovní asociace, 2021).

Hlavní zákony, které ovlivňují a regulují Českou spořitelnu na území ČR jsou tyto:

- Zákon č. 6. /1993 Sb., o České národní bance – tento zákon udává, že ČNB pečuje o finanční stabilitu a vykonává dozor nad osobami a podniky působícími na finančním trhu (Zakonyprolidi.cz, 2022a).
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách – tento zákon definuje podmínky, které je nutné splnit pro vstup do bankovního sektoru (tj. udělení bankovní licence), podmínky, za kterých je možné tuto licenci odebrat a pravidla pro obezřetnostní podnikání (Zakonyprolidi.cz, 2022b).

Jedním z pravidel, které vyžaduje Česká národní banka, je kapitálová vybavenost (přiměřenost) bank. Tento kapitálový poměr zohledňuje objem a rizikovost obchodů v bankách a ukazuje, jak je banka finančně silná a jak je schopna hypoteticky pokrýt své závazky, a to i při nejstresovějších scénářích (Palán, 2021).

Tabulka č. 2: Kapitálová přiměřenost České spořitelny, a.s.

2016	2017	2018	2019	<b>2020</b>
20,07 %	18,61 %	19,03 %	21,77 %	<b>24,73 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny 2020b

Kapitálová přiměřenost České spořitelny zaznamenala jednorozční pokles mezi lety 2016 a 2017. Od roku 2017 už vykazuje stoupající tendenci, což znamená, že je banka dostatečně kapitálově silná a stabilní. ČNB stanovila minimální hodnotu kapitálové přiměřenosti na 8 %, a jelikož je Česká spořitelna vyhodnocena jako systémově významná banka, musí tak držet dodatečný 3% kapitál. Úroveň je stále u České spořitelny vysoko nad úrovní vyžadovanou a v roce 2020 činila 24,73 %. Česká spořitelna je tak schopna pokrýt vysoké ztráty v případě krizových scénářů, jako je především riziko z nesplacených úvěrů a riziko tržní (Česká spořitelna, 2020b).

Dalším politickým faktorem, který může být teoreticky pro Českou spořitelnu (a i ostatní tuzemské banky) velmi nepřijemný, je možnost případného zdanění tuzemských bank. Podle již bývalého premiéra Andreje Babiše by mohly banky odevzdávat odvody ze zisku, který si v podobě dividend berou jejich akcionáři a majitelé. Miliardové zisky tuzemských bank by tak mohly přicházet, až ve výši jejich 20 %, do zamýšleného Fondu národního rozvoje. Bankovní analytik Milan Lávička si ale myslí, že banky by větší části svých zisků zadržovaly, následně je například investovaly do různých investic a tím by byly ohroženy obchodní modely bank. Tento případný návrh měl odezvu například i na

burzách, kde se akcionáři zbavovali akcií, které v tuzemských bankách mají (Seznam zprávy & ČTK, 2019).

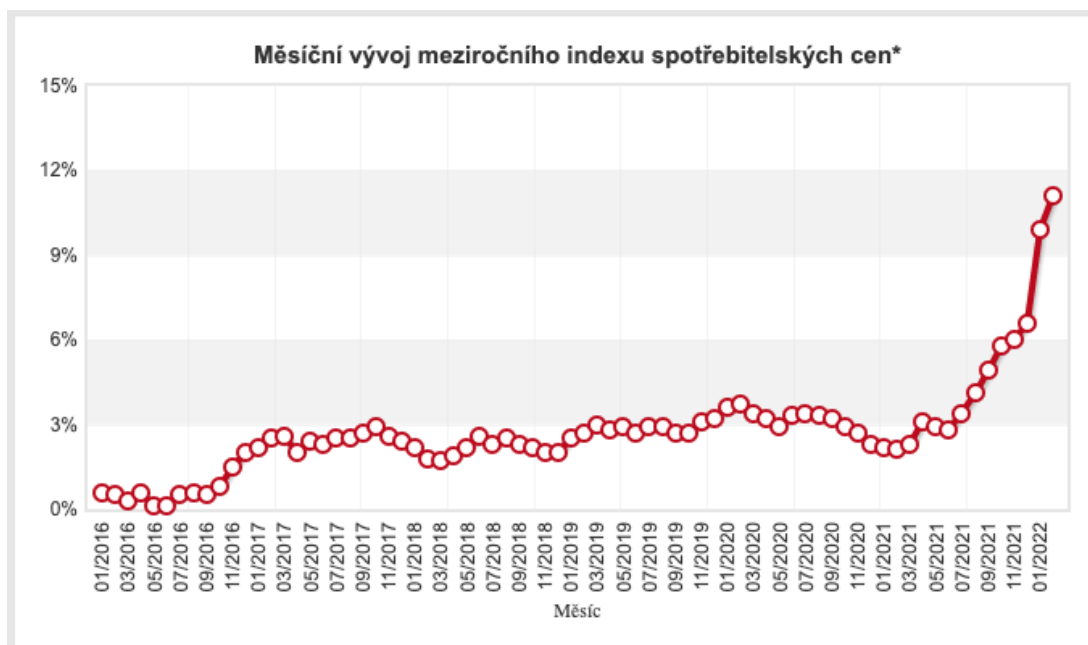
#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které působí na podnik zvenku, mají vzhledem k oboru, kde podnik působí, naprosto zásadní dopad. Byly vybrány dva faktory, u nichž lze předpokládat, že mají největší míru ekonomického dopadu a zároveň jsou velmi aktuální.

**Míra inflace**, a hlavně její rostoucí trend, je jedním z faktorů, který nejvíce ovlivňuje sledovanou společnost. Po pandemii Covid-19, energetické krizi a začátku války na Ukrajině se inflace řítí k vyšším hodnotám rychlým tempem a Česká republika je jedním z rozvinutých států, kde se situace ohledně inflace vyvíjí nejhůře.

Většinu roku 2021 se držela hodnota inflace okolo 3 %, ovšem ke konci roku už začala vyzařovat stoupající tendenci k 5 až 6 %. Hodnota inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, dosáhla však v březnu 2022 hodnotu dvojcifernou, a to 12,7 % (ČSÚ, 2022).

Graf č. 1: Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku



Zdroj: ČSÚ, 2022



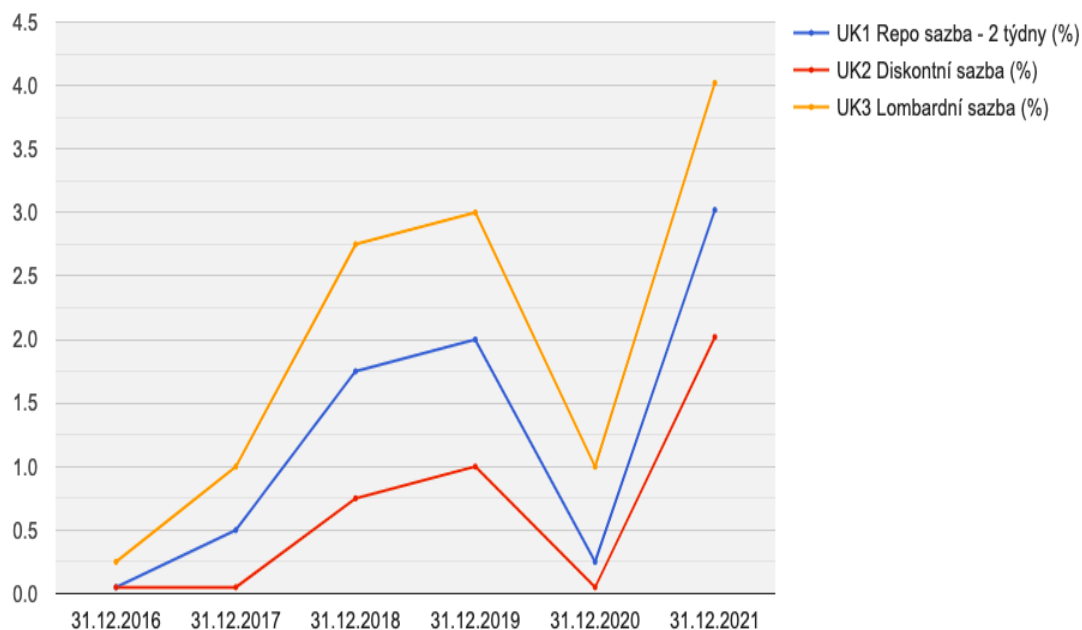
Zvyšující se hodnota inflace má za důsledek oslabování mezd, jejichž kupní síla zeslabuje. Vlastníkům hmotných statků způsobuje inflace pozitivní efekt, protože jejich hodnota roste spolu s inflací. Z těchto důvodů postihuje vysoká inflace zejména sociálně slabší skupiny obyvatel. Pokud míra inflace přeroste nominální úrokovou míru, klesá hodnota půjček a vkladů. Inflace, která má stoupající tendenci, vede také ke snížení poptávky, což způsobuje úpad reálného produktu (Finance.cz, 2017).

Banky na vysokou inflaci reagují zvyšováním úroků na spořicíh účtech z důvodu nesení atraktivity ukládat finance. Tyto úroky však dosahují maximálně 3 % a to nedosahuje na výši inflace ani z poloviny. Lidé tak možná budou nuceni své prostředky investovat, aby neztráceli na hodnotě a banky by se měly více zaměřovat právě na tyto investiční produkty. Další reakcí bank na stoupající inflaci je zvyšování úrokových sazeb u úvěrových produktů, a to zejména proto, aby úvěry pro banky nebyly ztrátové (Kinský, 2021.)

**Zvyšující se úrokové sazby** jsou dalším ekonomickým faktorem, který značně působí na bankovní sektor a je velmi spjatý s předem zmíněnou inflací. Kvůli napjatému trhu práce, kde je nezaměstnanost menší, než počet volných míst a je zde tudíž velký tlak na růst mezd, kvůli růstu cen nemovitostí, kvůli prudce vzrostlé poptávce po zboží a službách ze strany spotřebitelů po pandemii a kvůli zvyšujícím se cenám z důvodu kompenzování ušlých zisků je zvyšování úrokových sazeb od ČNB krokem protiinflačním. Úkolem ČNB je držet inflaci na úrovni 2 % (Česká národní banka, n. d.b).

V bankovním sektoru má zvyšování úrokových sazeb za důsledek zvýšení klientských sazeb bank u vkladů a úvěrů. Dál také klesá poptávka firem po investicích, jelikož se jejich investiční plány na nejrizikovější a finančně nejspornější projekty mohou potkat s velmi nízkou rentabilitou. Dochází také ke zdražení u spotřebitelských úvěrů, což vede k nižší poptávce po zboží a službách, které jsou financovány na dluh. Celkově dochází ke snižování domácí i korporátní ekonomické aktivity, ke zchlazování trhu práce a k zpomalení růstu mezd, což jsou všechno protiinflační kroky (Česká národní banka, n. d.b).

Graf č. 2: Oficiální úrokové sazby ČNB (ke každému 31. 12. v letech 2016-2021)



Zdroj: Česká národní banka, 2022

Od 1. dubna roku 2022 zvýšila ČNB úrokové sazby o dalších 0,5 % bodu a došlo tak k pátému zásadnímu (vyšší než 0,25 % bodu) zvýšení za sebou. Základní úroková sazba repo je na úrovni 5 % a je nejvyšší od roku 2001. Podle guvernéra ČNB Jiřího Rusnoka se dá očekávat další zvyšování tak, aby měla tížený protiinflační efekt. Podle odborníků se již úrokové sazby blíží ke svému vrcholu, ale k jejich snížení dojde zřejmě až začátkem roku 2023. Jak již bylo zmíněno, zvýšení těchto sazeb bude mít velký vliv na okamžité zdražení hypoték a s časovým odstupem i na vyšší úročení bankovních vkladů (ČTK, 2022).

#### 4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Demografický vývoj se bude ubírat směrem, podle kterého předpoklad Českého statistického úřadu počítá s tím, že naše populace dramaticky stárne a v roce 2101 by mělo být téměř 30 % obyvatel v České republice ve věku 65 let a více a průměrný věk by měl být okolo 47,5 let. Bude se zhoršovat porovnání mezi lidmi ve věku ekonomické aktivity a neaktivity, což bude mít velký dopad i na celkovou ekonomickou situaci a smýšlení lidí (ČSÚ, 2019).

Z vlastní zkušenosti autora se na tento faktor Česká spořitelna snaží reagovat a přizpůsobuje nabídky svých produktů, kde mohou klienti aktivně manipulovat se svými našetřenými prostředky. Česká spořitelna nabízí pro seniory účet vedený zdarma, pořádá pravidelně workshopy zaměřené na seniory a jejich orientaci v moderním bankovníctví a dále nabízí širokou paletu možností, jak zhodnotit své úspory.

Samozřejmě, že podnik nezanedbává ani práci s novými, mladými klienty, jak již bylo zmíněno v části o poslání České spořitelny. Nesporný přínos přináší podnik se svým projektem Abeceda peněz, kterým pomáhá podporovat finanční gramotnost dětí. Tento zmíněný faktor, o kterém se v současné době hodně diskutuje, má Česká spořitelna velmi dobře podchycený a podniká v něm ty nejlepší kroky.

#### **4.1.4 Technologické faktory**

V tomto směru jde doba rychle kupředu a technologické faktory se neustále posouvají na vyšší úroveň. V rozsahu této práce bude rozebráno několik faktorů, které mají velký technologický vliv na bankovní sektor, ve kterém působí Česká spořitelna. Co se týče internetového bankovníctví, placení kartou přes mobilní telefon, mobilního bankovníctví nebo odesílání až milionových částek přes telefon, to jsou záležitosti, které jsou v dnešní době již úplnou samozřejmostí.

Internetové bankovníctví (IB) George od České spořitelny je moderní, přehledné, jednoduché a bezpečné bankovníctví, které nahradilo dřívější „Servis24“. V Georgi se nenachází pouze funkcionality v podobě IB, ale také v podobě poradenství a tipů, jak například ušetřit peníze nebo v podobě sjednávání produktů online. George existuje v podobě počítačové verze i mobilní aplikace, ke konci roku 2020 měl celkově přes 1,7 milionu uživatelů. Klasické internetové bankovníctví doplňuje bezpečnostní aplikace George Klíč, která slouží pro autorizaci úkonů v prostředí IB, internetových plateb kartou nebo při online schůzce (Česká spořitelna, 2022b).

Jednou z největších popularit dnešní doby je investování. Výše aktiv, které je pod správou správců majetku, vzrostla v roce 2021 v ČR o 10 % na 1,83 bilionu korun a vzrůstající zájem se dá očekávat i nadále. Důvody, které přispívají k vyššímu zájmu o tento obor jsou i technologické, jelikož dnes spoustu investičních aplikací a společností (i banky) nabízejí investování přímo z pohodlí domova (Mašek, 2022).

U investování nabízí Česká spořitelna možnost investování i přímo v mobilní aplikaci George a klient má tak přehled investic a jejich výnosnosti neustále přímo u sebe.

Asi největší technologickou novinku, online schůzky s bankéři, představila Česká spořitelna po průběhu pandemie Covid-19, kdy se online život a online komunikace stala součástí našeho života a podnik nechce být v tomto směru pozadu a chce ho provázet s každodenním bankovním režimem. V současné době proběhne ročně na pobočkách zhruba 1 milion poradenských schůzek a Česká spořitelna by 10 % z nich v roce 2022 chtěla uspořádat pomocí online schůzek, které představila koncem roku 2021. Online schůzky probíhají v zabezpečeném (pomocí bezpečnostní aplikace České spořitelny „George klíč“) video prostředí na platformě Teams. Online schůzka plně simuluje setkání s bankéřem přímo na pobočce a klient se tak může poradit o svých financích nebo si sjednat jakoukoliv službu či produkt. V pilotní verzi online schůzek proběhlo přes 700 video hovorů a 93 % klientů vyjádřilo vysokou míru spokojenosti s jejím průběhem (Tisková zpráva České spořitelny, 2021).

## **4.2 Analýza mezookolí podniku**

Mezoprostředí České spořitelny bude zanalyzováno pomocí metody „**Porterův model pěti sil**“. Tento model slouží k analýze pěti konkurenčních sil, které působí v bankovním sektoru. Mezi konkurenční síly patří síla stávající konkurence, možnost substitutů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a ohrožení ze vstupu nových podniků do oboru.

### **4.2.1 Stávající konkurence**

Na začátku roku 2021 se na bankovním trhu České republiky vyskytovalo 49 subjektů, které disponují bankovní licencí. Pouze dvanáct z nich vlastní čeští majitelé (2 z nich jsou se státní podporou), jinak se jedná o zahraniční vlastníky. V ČR jsou 4 velké banky, mezi které patří právě Česká spořitelna, Československá obchodní banka (ČSOB), Komerční banka a Moneta Money Bank (v roce 2022 spojená s Air Bank). Tyto banky mají největší počet klientů (Česká bankovní asociace, 2022).

Následují banky s nižším počtem klientů, a i s nižšími aktivy: Raiffeisenbank, Fio banka, mBank, Equa bank, Hello bank, UniCredit nebo Creditas (Peníze.cz, 2022).

### **4.2.2 Možnost substitutů**

Výhodou čtyř největších bank v České republice je široká síť poboček a bankomatů, se kterou jsou spojené rychlé a dostupné služby. Tyto aspekty jsou často kompenzovány

vyššími poplatky. Nízkonákladové banky nabízejí většinou svoje běžné služby zdarma, ale chybí u nich často kvalitní poradenství a servis pro klienty.

I přes to, že mobilita účtu z jedné banky do druhé je dnes relativně jednoduchá věc a člověk s ní nemá téměř žádné starosti, jelikož banka převede účet za něj, tak jsou klienti v České republice spíše konzervativní a přechodů do konkurenčních bank se nevyužívá tak často.

Klienti se podle autora řídí při výběru banky zejména podle výše poplatku za vedení účtu a také podle úrokových sazeb a poplatků u jednotlivých produktů.

K zobrazení situace na bankovním trhu bylo zvoleno porovnání čtyř největších bank v České republice z pohledu poplatků za vedení běžného osobního účtu a výše ročního úroku u běžného spořicího účtu.

Tabulka č. 3: Měsíční poplatky za vedení běžného osobního účtu k 1. 4. 2022

<b>Česká spořitelna</b>	<b>ČSOB</b>	<b>Komerční banka</b>	<b>Moneta M. Bank</b>
Standard účet - 0 Kč	Základní účet - 25 Kč	MůjÚčet - 0 Kč	Běžný účet Tom
Plus účet - 100 Kč	Plus konto - 69 Kč	MůjÚčet Plus - 39 Kč	Plus - 0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku jednotlivých bank, 2022

Česká spořitelna nabízí od roku 2021 Standard účet, který je veden zdarma a bez podmínek, stejně jako Komerční banka a Moneta Money Bank. Poplatek za vedení Plus účtu, který může klient využít, když chce využívat více služeb, je nejvyšší ze všech vybraných bank, ale při splnění podmínek (viz. kapitola o produktu – marketingový mix) může být snížen na polovinu nebo úplně zrušen. Z tabulky vyplývá, že nejlepší nabídku v poměru cena/výkon nabízí Moneta Money bank se svým účtem „Běžný účet Tom Plus“.

Tabulka č. 4: Roční úrok na běžném spořicího účtu (do určité částky) k 1. 4. 2022

<b>Česká spořitelna</b>	<b>ČSOB</b>	<b>Komerční banka</b>	<b>Moneta M. Bank</b>
1,50 % p.a. (do 200 tisíc Kč)	2,25 % p.a. (do 1 milionu Kč)	1,50 % p.a. (do 200 tisíc Kč)	2,50 % p.a. (do 1 milionu Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku jednotlivých bank, 2022

Ze zhodnocení ročního úroku na běžném spořicího účtu lze konstatovat, že se Česká spořitelna řadí spolu s Komerční bankou k bankám, které nabízí nižší úročení spolu s nižšími částkami, do kterých je úrok aktivní. ČSOB a Moneta Money Bank nabízí o 1 % (respektive 0,75 %) vyšší roční úrok při vyšším limitu. Z tohoto pohledu jsou tyto dvě banky lepším řešením v rámci uložení prostředků na běžný spořicí účet.

### **4.2.3 Nová konkurence**

Před vstupem do bankovního sektoru v České republice musí nový bankovní subjekt získat licenci od České národní banky. V žádosti, která se musí podat jako první, musí být uvedeny základní informace o žadateli, záměr a důvod založení banky, obchodní plán a zhodnocení trhu, na kterém chce přesně působit a musí k ní být přiložené příslušné dokumenty. Následuje správní řízení, které trvá 6 měsíců a je v něm posuzována způsobilost hlavních akcionářů (Česká národní banka, 2022a).

Minimální částka, kterou musí akcionář(i) složit jako základní kapitál, je stanovena na 500 mil. Kč. Následně je žádost vyhodnocena a případně vydána licence na neurčitou dobu. V bankovním sektoru existuje seznam činností, které může banka plnit, ale existuje také řada zvláštních povolení, jako například pro investování (Česká národní banka, 2022a).

Vstup do tohoto odvětví je velmi finančně náročný, vznik nových bank v České republice je málo častý jev, a to jsou spolu s velmi náročným procesem na založení hlavní důvody, proč není vznik nové konkurence příliš reálný a pro Českou spořitelnu znepokojující. Dále je třeba zmínit obrovskou tradici, kterou podnik v ČR má, také spolu se spíše konzervativnějšími klienty, kteří by nejspíš nebyli tou skupinou, kterou by případná nová banka zlákala.

### **4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé jsou klienti, kterým, jak již bylo zmíněno, jsou v podstatě nabízeny dvě (při vynechání možnosti kombinace) možnosti volby: velká banka nebo banka nízkonákladová. Nízkonákladové banky vytvářejí tlak (skrze odběratele, kteří to požadují) na tradiční banky kvůli levnějším službám. Tradiční banky tak musí své poplatky mírnit, nebo je dokonce úplně rušit. Často se však stává, že banka svůj poplatek zruší pouze za podmínky využití nějakého dalšího produktu. Co se ale celkového pohledu na vyjednávací sílu odběratelů týče, je v tomto odvětví slabá, jelikož je nereálné, aby si klienti kladli téměř jakékoliv podmínky.

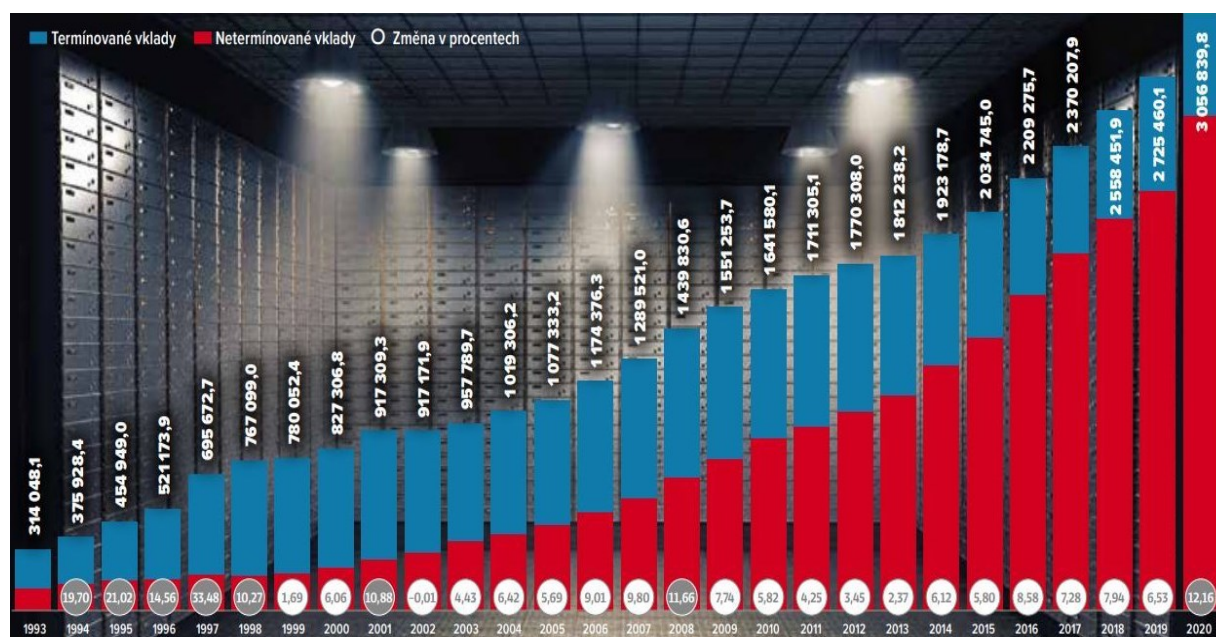
### **4.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jako dodavatele v bankovním sektoru označujeme klienty, kteří poskytují bance finance tím, že do ní ukládají peníze. Banka s těmito financemi následně hospodaří a spravuje je.

Vliv dodavatelů na životnost a fungování bank je zjevný, jelikož čím více financí klienti bance dodávají, tím roste obnos peněz, se kterými může banka disponovat a obchodovat. Důsledkem pandemie Covid-19 byl nárůst úspor domácností v České republice, který byl v roce 2020 téměř dvojnásobný oproti předešlým rokům (Statistika eurozóny, 2021).

Co se týče úspor domácností u tuzemských bank, ty se podle údajů ČNB zvýšily v roce 2020 zhruba o 12 procent na rekordních 3,06 bilionu korun. Jedná se o nejrychlejší a největší meziroční nárůst úspor od měnové krize v roce 1997 (Gallistl, 2021).

Obr. 10: Vývoj vkladů domácností u tuzemských bank v letech 1993 až 2020.



Zdroj: e15.cz, 2021.

### 4.3 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikroprostředí České spořitelny zahrnuje finanční analýzu, marketingovou analýzu a analýzu zdrojů a konkurenční výhody. Ve finanční analýze, která je stěžejní částí této kapitoly, použijeme analýzy horizontální a vertikální a zhodnotíme ukazatele rentability.

#### 4.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je pro každý podnik nezbytnou součástí, jelikož dle jejích výsledků může každá společnost měnit strategické cíle. Analýza u České spořitelny bude provedena pomocí horizontální a vertikální analýzy a na jejím konci budou zhodnoceny velmi důležité ukazatele rentability. Z důvodu změn ve finančních a rozvahových

výkazech mezi lety 2017 a 2018, kdy Česká spořitelna měnila jednotlivé názvy a rozřazení položek a následující výsledky by tak mezi sebou nešlo porovnávat, se v této práci zaměříme na finanční analýzu v letech 2019 až 2021. Hodnoty v této kapitole získal autor této práce v interních materiálech České spořitelny, jako jsou jednotlivé výroční zprávy a finančních výkazy.

### **Horizontální analýza aktiv**

*Horizontální analýza aktiv je z důvodu jejího rozsahu přiložena v příloze B.*

V roce 2019 se celková aktiva v České spořitelně zvýšila o 32 185 milionů Kč, což byl 2,26% přírůstek oproti roku 2018. Nejpočetnější položkou, jako v ostatních letech, byla finanční aktiva v naběhlé hodnotě, která navíc oproti předchozímu roku vzrostla o 5,48 %. Velký propad oproti změnám v následujících letech vykázal podnik v roce 2019 u pokladní hotovosti ve výši 23 338 milionů Kč. A naopak to bylo v roce 2019 u hmotného majetku, jehož hodnota se zvýšila v roce 2019 o 33,49 %. Následující rok 2020 byla opět nejpočetnější (i s největším objemem nárůstu) finanční aktiva v naběhlé hodnotě, která zaznamenala téměř identický růst jako předešlý rok. K nim se v tomto roce zvedla dramaticky splatná daňová pohledávka o 1 408 milionů Kč a například aktiva držena k prodeji se de facto dostala zpět na hodnoty z roku 2018. Celková aktiva se v roce 2020 zvýšila o 5,42 % oproti roku 2019. V roce 2021 zaznamenala Česká spořitelna navýšení celkových aktiv o 103 961 milionů Kč. Největší položkou jsou finanční aktiva v naběhlé hodnotě, které vzrostly v roce 2021 oproti minulému roku o 83 395 milionů Kč. Patří mezi ně pohledávky za bankami, pohledávky za klienty, které vyjadřují nejpočetnější položku (tvořící přes 50 %) a dluhové cenné papíry. Rapidně se oproti předešlému roku snižovala hodnota položky zajišťovacích derivátů, naopak oproti předchozím rokem Česká spořitelna vykázala o 38,28 % vyšší účast v přidružených společnostech a o 117,18 % vyšší ostatní pohledávky.

### **Horizontální analýza pasiv**

*Horizontální analýza aktiv je z důvodu jejího rozsahu přiložena v příloze C.*

V roce 2019 se celková hodnota pasiv České spořitelny zvýšila o 2,26 %, což odpovídá 32 185 milionům Kč. V těchto třech sledovaných letech přišlo největší zvýšení celkových pasiv v roce 2020 (oproti roku 2019), a to více než dvojnásobně oproti letům 2018 a 2019, o 5,42 %. Mezi následujícími lety 2020 a 2021 se hodnota zvedla o 103 960 milionů Kč, což byl vzrůst o 1,34 % vyšší než ve srovnání s přírůstkem roku předešlého. Největší položkou byly ve všech sledovaných letech finanční závazky v naběhlé hodnotě, kam



patří zejména vklady klientů. V roce 2021 dosáhla tato položka největšího růstu ze sledovaného období, a to růstu ve výši 94 486 milionů Kč. Po letech 2019 a 2020, kdy docházelo k růstu položky vlastního kapitálu České spořitelny, přišel v roce 2021 pokles o 4,12 %. Většinu pasiv České spořitelny tvoří cizí zdroje, tak jak je to typické u bankovních institucí.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (VZZ)**

Tabulka č. 5: Horizontální analýza VZZ České spořitelny v letech 2019–2021

VZZ	2019		2020		2021	
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %
Čistý úrokový výnos	2 440	8,77	-1 162	-3,84	1 984	6,82
Čistý výnos z poplatků a provizí	51	0,60	-348	-4,05	943	11,44
Provozní výnosy	2 811	7,19	-1 752	-4,18	2 207	5,50
Provozní náklady	-1 025	5,59	242	-1,25	-1 288	6,74
Provozní výsledek	1 786	8,60	-1 510	-6,70	919	4,37
<b>Zisk připadající na vlastníky mateřského podniku (po zdanění)</b>	<b>2 381</b>	<b>15,50</b>	<b>-7 737</b>	<b>-43,61</b>	<b>4 175</b>	<b>41,72</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2022

Čistý úrokový výnos se v roce 2019 zvýšil o 8,77 %, což v absolutních hodnotách vyjadřovalo navýšení o 2 440 milionů Kč. V následujícím roce se tato hodnota o 3,84 % snížila a v roce 2021 se opět zvýšila, a to o 1 984 milionů Kč. Čistý výnos z poplatků a provizí se v roce 2019 nezměnil ani o 1 procento, v roce 2020 klesl o 4,05 % a v roce 2021 dosáhl největšího růstu za sledované období, a to o 943 milionů Kč (téměř 11,5 procenta). Provozní výsledek byl v korelaci s výsledky provozních nákladů a výnosů, v roce 2019 došlo ke zvýšení o 8,6 % (tj. 1 786 mil. Kč), další rok došlo ke snížení o 1 510 milionů Kč a ke konci roku 2021 byla celková hodnota provozního výsledku vyšší o 919 milionů Kč, což odpovídá 4,37% navýšení. Zisk po zdanění, který připadá na

vlastníky mateřského podniku, se v roce 2019 zvýšil o 2 381 milionů Kč, následně došlo v roce 2020 o relativně velký pokles skoro o 44 %, ale změna v roce 2021 byla kladná, a to přesně o 4175 vyšší, než předchozí rok a zisk se tak přiblížil hodnotám z roku 2019.

### **Vertikální analýza aktiv**

*Vertikální analýza aktiv je z důvodu jejího rozsahu přiložena v příloze D.*

Vertikální analýza aktiv ukázala, že velkou většinu celkových aktiv tvoří finanční aktiva v naběhlé hodnotě, která zaujímají v roce 2021 92,12 % aktiv. Tato položka, stejně jako všechny ostatní, svůj poměr k celkovým aktivům dramaticky nemění a přes všechny sledované období se jejich hodnoty pohybovaly relativně ve stejné výši. Dalšími položkami v pořadí, které mají v roce 2021 okolo 1 % a vyšší, jsou pokladní hotovost (2,28 %), finanční aktiva v reálné hodnotě (1,90 %), hmotný majetek (0,74 %), ostatní pohledávky (0,85 %) a finanční aktiva k obchodování (0,95 %).

### **Vertikální analýza pasiv**

*Vertikální analýza pasiv je z důvodu jejího rozsahu přiložena v příloze E.*

Největší poměr vůči celkovým pasivům měla přes všechny sledované roky položka finančních závazků v naběhlé hodnotě, konkrétně to bylo v roce 2019 88,78 %, v roce 2020 88,48 % a v roce 2021 88,63 %. Další položkou v pořadí byl vlastní kapitál celkem, který se pohyboval v roce 2019 na hodnotě 9,42 %, další rok na 9,71 % a v roce 2021 na 8,72 %. Třetí nejobjemnější byla položka finančních závazků k obchodování, která zaujímala postupně 0,67 %, 0,84 % a 0,94 %. Další položky už mají procentuální poměr k celkovým pasivům ve všech zkoumaných obdobích pod 0,35 % (až na výjimku u finančních závazků v reálné hodnotě v roce 2021, kdy tato položka měla podíl 0,65 %).

### **Ukazatele bankovní rentability**

Ukazatele rentability jsou velmi častým nástrojem u finančních analýz, díky své jasné a jednoduché interpretaci a také přínosu například pro investory, pro které jsou tyto ukazatele velmi důležité.

Tabulka č. 6: Ukazatele bankovní rentability České spořitelny v letech 2017-2020 (v %)

Ukazatele	2017	2018	2019	2020
ROA – rentabilita aktiv	1,1	1,1	1,2	0,6
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	12,4	13,2	14,5	7

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2020b

Rentabilita aktiv se v letech 2017 až 2019 se v České spořitelně držela na velmi dobré dvojciferné úrovni, která se však v roce 2020 propadla téměř o polovinu. Jedná se o důsledek vyšší nákladovosti tržeb, nižší marže kvůli posilující konkurenci v odvětví a také pandemie Covid-19. Rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než ROA, ale podobně jako rentabilita aktiv se po stoupající tendenci propadla v roce 2020 na polovinu a zaznamenala tak nejnižší hodnotu 0,6 % od roku 2017.

V kontextu celého bankovního sektoru se v případě České spořitelny nejedná o zvláštní údaje, jelikož rentabilita aktiv se v bankovníctví propadla v roce 2020 na 0,56 % z hodnoty 1,16 z roku 2019 a rentabilita vlastního kapitálu bankovního sektoru klesla mezi roky 2019 a 2020 z 18,12 % na 8,18 % (Česká národní banka, 2021).

#### 4.3.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody

Analýza bude provedena pomocí metody VRIO. Tato metoda analyzuje zdroje podniku a jejich schopnost získat konkurenční výhodu, konkrétně se u VRIO analýzy jedná o zdroje finanční, hmotné, nehmotné a lidské.

- Mezi **hmotné zdroje** se řadí ve vybraném podniku všechny stroje, bankomaty, pokladní náčiní, trezory, pozemky, budovy, elektronická zařízení a dopravní prostředky, které Česká spořitelna používá ke své každodenní činnosti. Co se týče její hmotných zdrojů, jsou de facto identické s ostatními konkurenty a můžeme je tak označit jako neutrální, jelikož jsou snadno napodobitelné a nevzácné. Jednou z mála výhod může být například počet pracovišť a poboček, jelikož v tomto Česká spořitelna ze všech bank nejlépe.
- V **nehmotných zdrojích** “vlastní“ vybraná společnost všechny licence, softwary, názory zákazníků a vztahy s partnery, značku společnosti, goodwill a zejména know-how společnosti. Česká spořitelna si nejvíce cení svého know-how, kde

využívá obrovské zkušenosti spojené s neustálým vylepšováním svých softwarů, vnitřních mechanismů, nabídky produktů i aplikací pro klienty. Další velmi vzácným nehmotným zdrojem je zákaznická spokojenost a věrnost. Z vzácnosti a hodnoty těchto vlastností Česká spořitelna nesmírně těží. Jako jednu z nevýhod můžeme zmínit vnímání značky společnosti u mladých lidí, jelikož se u nich často vyskytuje názor, že banka není pro mladé a není inovativní. Toto se Česká spořitelna snaží změnit zejména skrze marketingové kampaně a nabídku produktů spojenou s akčními bonusy. Česká spořitelna také jako první komerční instituce v České republice ustanovila pozici ombudsmana. (Výroční zpráva České spořitelny, 2020b).

- Česká spořitelna využívá z **finančních zdrojů** z největší části vklady klientů, vlastní zdroje a rezervy u ČNB. Závazky a pohledávky má podnik jak u bankovních institucí, tak i u klientů, což dobře vystihuje bankovní sektor. Jediným akcionářem je Erste Group Bank AG z Rakouska, která je zároveň konečnou mateřskou firmou banky.
- **Lidské zdroje** neboli zaměstnanci v České spořitelně jsou jako ve většině jiných společností stěžejní částí. Každý zaměstnanec má svoji roli a pozici, která je pro podnik velmi důležitá, ať už se jedná o recepční nebo členy představenstva. Česká spořitelna má k 31. 12. 2021 9711 zaměstnanců (což je nejvíce ze všech bank v ČR), kteří musí být dostatečně (dle pozice) proškoleni a ve velké většině musí disponovat i nejrůznějšími certifikacemi. Česká spořitelna si svých zaměstnanců velmi cení a nabízí jim širokou škálu benefitů nejrůznějšího charakteru.

Tabulka č. 7: Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny v letech 2016–2021

2016	2017	2018	2019	2020	2021
10 371	10 248	10 224	9873	9892	9711

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny 2020 a 2019, 2020b a 2019a

### 4.3.3 Marketingová analýza

- **Produkt**

Česká spořitelna nabízí svým klientům širokou nabídku produktů, které jsou určeny pro fyzické osoby, podniky a veřejnou správu. Konkrétněji se jedná o správu a nabídku produktů a služeb v 9 kategoriích: osobní finance, firmy a podnikatelé, veřejný sektor, neziskové organizace, sociální bankovníctví, bytová družstva a SVJ, Erste Premier a Erste Private Banking (Česká spořitelna, n. d.b). Osobní finance, kterým se budeme v této kapitole (vzhledem k rozsahu práce) věnovat, zahrnují tyto produkty a služby:

- Účty a karty – Plus účet, Standard účet, studentský účet, dětský účet, účet pro seniory, účet v cizí měně, debetní karty a karty v telefonu
- Půjčky – klasické půjčky a konsolidace půjček, úvěry na bydlení, úvěry ze stavebního spoření, kontokorent, Peníze na klik, kreditní karty
- Hypotéky – klasická a Americká hypotéka, refinancování hypotéky a Hypotéka pro budoucnost (zaměřená na ekologické trendy)
- Spoření – stavební spoření, Spoření ČS, vkladový účet, vkladní knížka (i dětská) a Doplnkové penzijní spoření (DPS)
- Pojištění – v tomto odvětví Česká spořitelna spolupracuje s Kooperativa pojišťovnou a nabízí tak její kompletní služby a produkty
- Investování – otevřené podílové fondy, akcie, investiční zlato, dluhopisy a cenné papíry a prémiové vklady  
(Česká spořitelna, 2022b).

- **Cena**

Česká spořitelna se snaží o takové ceny za své služby a produkty, které budou pro klienta lákavé a zároveň budou pro banku znamenat ekonomický zisk. Jedná se o tržní ceny, které jsou ovlivňovány mnoha faktory, jako je například cílový segment lidí určitého produktu nebo služby. Česká spořitelna má na svých internetových stránkách kompletní ceníky ke všem svým službám a produktům. Vzhledem k jejich počtu a rozsahu jednotlivých ceníků, nebudou v této práci zveřejněny.

Od 21. ledna 2021 došlo ke změně ceníku, konkrétně Česká spořitelna přistoupila ke zvýšení cen za služby poskytované přímo na pobočkách, což je znázorněno níže, v tabulce č.8.

Tabulka č. 8: Změna ceny u vybraných služeb České spořitelny od 21. 1. 2021

	<b>Jednorázový platební příkaz na přepážce</b>	<b>Výběr hotovosti na přepážce</b>	<b>Zadání trvalého příkazu na přepážce</b>	<b>Změna limitů na platební kartě na přepážce</b>
<b>Před zvýšením</b>	80,- Kč	70,- Kč	0,- Kč	30,- Kč
<b>Po zvýšení</b>	100,- Kč	100,- Kč	100,- Kč	100,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Němcová, 2021).

Důvodem zvýšení poplatků u těchto služeb byla snaha o přiměření klientů, kteří potřebují dělat tyto jednoduché servisní operace, aby využívali internetového bankovníctví, kde jsou tyto služby zdarma. Poradci na pobočkách mají poté více času na poradenství a prodej produktů. Senioři nad 70 let mají tyto služby zdarma, a to i přesto, že třetina uživatelů internetového bankovníctví George je nad 60 let. Dále došlo také ke zrušení poplatků u 30 služeb, které se tak často nevyužívaly (například neohlášený výběr na přepážce nebo potvrzení o zahraniční úhradě). V červenci 2021 představila Česká spořitelna Standard účet, který je bez poplatků a podmínek za základní služby a využívání a připojila se tak ke konkurenčním bankám, které tenhle typ účtu již nabízí (Němcová, 2021).

*Ceny za účet, přehled a porovnání poplatků u účtů České spořitelny jsou znázorněny v příloze F.*

Konkrétní postupy pro stanovení cen jsou však velmi interní záležitosti a konkrétní informace pro tuto práci nebyly poskytnuty.

- **Distribuce**

Distribuce produktů a služeb pro klienty České spořitelny probíhá v podobě návštěvy pobočky, využití mobilního a internetového bankovníctví, použití bankomatů nebo při telefonickém či video hovoru. Komunikace pomocí online hovoru a internetového bankovníctví byla již podrobněji rozebrána v kapitole o technologických faktorech v rámci analýzy makrookolí.

Česká spořitelna disponuje největší pobočkovou sítí v České republice, která nyní disponuje celkem 418 pobočkami. Pobočky jsou po celém území České republiky

a probíhá na nich přímý prodej, poradenství nebo poskytování služeb. Česká spořitelna dbá na to, aby byly služby pro své klienty dostupné v maximální možné míře, a disponuje tak i pobočkami, které mají prodlouženou otevírací dobu, nebo jsou otevřené i o víkendu. Česká spořitelna má v ČR také nejširší síť bankomatů a platbomatů, konkrétně se nyní jedná o 1783 strojů. V bankomatech a platbomatech České spořitelny může klient vybírat a vkládat hotovost, spravovat trvalé a jednorázové platby, dobíjet kredit u mobilních operátorů, zjišťovat zůstatek nebo měnit PIN ke kartě. Jedná se tak o další zefektivnění služeb pro klienty. Telefonická linka je jednou z dalších cest, jak může klient interagovat přímo s bankou. Konkrétně se u České spořitelny jedná o bezplatnou nonstop linku a dále informační linky, vztahující se ke konkrétním produktům a službám (Česká spořitelna, 2022b).

- **Propagace**

Bankovní sektor je v rámci reklamy a propagace velmi specifickým místem, jelikož jsou klienti (i ne-klienti) vůči bankám a jejich službám často nedůvěřiví. Česká spořitelna se tak snaží působit svými reklamními kampaněmi na člověka velmi pozitivně.

Jednou z nejdůležitějších částí propagace je logo společnosti. Česká spořitelna používá nynější logo s drobnými úpravami v textu od roku 2001, kdy modrý nápis s červeným „S“ nahradil červenou zkratku „ČS“ (Hájková, 2016).

Obr. 11: Vývoj loga České spořitelny



Zdroj: Měšec.cz, 2016

Dalším důležitým prvkem propagace je reklama. V úterý 6. dubna 2021 odstartovala kampaň s názvem „Jste #silnější, než si myslíte“ za doprovodu světelné show stovky dronů. Cílem reklamní kampaně je povzbuzení a dodání sebevědomí české společnosti. Tato reklama spadá pod dlouhodobý komunikační koncept České spořitelny s názvem „Ať se daří“ (Křešnička, 2021).

Monika Hovorková, vedoucí značky a komunikace České spořitelny popsala pozadí vzniku této kampaně takto: „Záleží nám na tom, aby se lidem v České republice dařilo, a věříme, že prosperita se odvíjí také od víry ve vlastní schopnosti. Sebevědomí každého z nás může přispět k tomu, aby se dařilo lépe celé zemi.“ (Křešnička, 2021).

Česká spořitelna reaguje ve své kampani na její průzkum, ze kterého vyplynulo, že Češi moc sebevědomí nemají. 54 % lidí uvedlo, že sebevědomí Čechů je nižší, než by mělo být a 33 % lidí má podprůměrné sebevědomí. Kampaň běží v celém média prostoru, v televizi, online médiích, na outdoorových plochách a sociálních sítích. Součástí reklamní kampaně je i profil na hudební streamovací službě Spotify. S Českou spořitelnou spolupracuje v rámci této kampaně řada influencerů, jako například Pedro, Jitka Nováčková, Pavel Berky nebo Jenováfa Boková (Česká spořitelna, 2022c).

**Sponzorství a spolupráce** je další věcí, které se Česká spořitelna velmi věnuje. Podnik aktivně podporuje v 5 různých oblastech. Finanční a digitální vzdělávání, které je podporováno v projektu „Abeceda peněz“ se primárně zaměřuje u dětí na finanční gramotnost a u seniorů spíše na gramotnost technologickou. Další oblastí je více než 200letá podpora v podobě stavění vodovodů, kanalizace, domovů pro seniory a škol. Česká spořitelna je dále aktivní v oblasti sportu a kultury, ve které se vyskytují projekty Českého atletického svazu, „Kolo pro život“, sokolské obce nebo podpora sportovních trenérů ve školách. Mezi kulturní projekty, které podporuje Česká spořitelna, patří Colours of Ostrava, Česká filharmonie, Smetanova Litomyšl nebo Metronom Festival Prague. Poslední oblastí podpory je Nadace České spořitelny, která je největší bankovní nadací v ČR a její hlavní cíl je podpora inovací ve školství a sociálního podnikání, které vede ke zdravé společnosti (Česká spořitelna, 2022d).

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza podniku Česká spořitelna, a.s. bude provedena na základě analýzy makro, mezo a mikro prostředí. V rámci interního prostředí byly zkoumány silné a slabé stránky



České spořitelny, vnější hrozby a příležitosti byly zkoumány v rámci makrookolí a analýza mezoprostředí se věnovala případným vnitřním i vnějším faktorům.

Tabulka č. 9: SWOT analýza České spořitelny, a.s.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá tradice společnosti a věrnost klientů</li> <li>• Nejširší síť poboček a bankomatů</li> <li>• Silný kapitál a partnerství s Erste Group</li> <li>• Produkty se státním příspěvkem</li> <li>• Největší počet klientů v ČR</li> <li>• Objem produktů</li> <li>• Počet zaměstnanců</li> <li>• Komplexní portfolio produktů</li> <li>• Inovace v podobě online schůzek</li> <li>• Internetové bankovníctví s poradenstvím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší poplatky</li> <li>• Zájem mladé generace</li> <li>• Nižší úrokové sazby u spořicíh produktů</li> <li>• Vysoké náklady na provoz poboček, pracovišť a na zaměstnance</li> <li>• Vyšší počet starší generace klientů</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická gramotnost mladé generace</li> <li>• Vyšší zájem o investice a spoření</li> <li>• Migrace obyvatel</li> <li>• Zvyšující se technologická gramotnost populace</li> <li>• Velké bariéry vstupu do odvětví</li> <li>• Využití reklamní kampaně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí míra inflace</li> <li>• Činnost ČNB a úrokové sazby</li> <li>• Demografický vývoj</li> <li>• Nízkonákladové a internetové banky</li> <li>• Politická a bezpečnostní situace</li> <li>• Spojení bankovníh konkurentů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Česká spořitelna má velkou řadu silných stránek, a proto se jedná o jednu ze špiček českého bankovního trhu v České republice. V první řadě se jedná o dlouholetou tradici a stabilitu, která jde ruku v ruce s věrností klientů. Pobočky České spořitelny jsou po celé ČR, jejich počet je vůbec největší ze všech bank působících na našem bankovním trhu a

s tím souvisí také fakt, že Česká spořitelna má nejvíce klientů ze všech bank v ČR. Česká spořitelna je podporována rakouskou bankovní skupinou Erste Group, která jí tak dodává potřebnou ekonomickou stabilitu a sílu, která se projevuje ve všech silných stránkách podniku. V řadě produktů je Česká spořitelna na prvním místě českého bankovního trhu, co se týče jejich objemu a podporuje to také široká a komplexní nabídka produktů. Podnik nezapomíná ani na inovace, které přináší dnešní doba a poskytuje velmi revoluční online schůzky s bankéři a nabízí velmi komplexní a přehledné internetové bankovníctví George.

Mezi slabé stránky České spořitelny patří jednoznačně vyšší poplatky za služby a produkty, což je daň všech velkých bank, působících v českém bankovníctví. Dále si uvědomuje svůj nižší zájem u mladé generace, který se však snaží podnik zvyšovat. Především nová komunikační a reklamní kampaň „silnější“, která má jako své tváře spoustu domácích influencerů, je velmi zaměřena na mladé, stejně jako například možnost online schůzek z domova. Velký počet poboček, pracovišť a zaměstnanců má za důsledek vyšší náklady na jejich správu a provoz.

Příležitosti shledává Česká spořitelna především v podobě zvyšující se ekonomické gramotnosti a zájmu o finanční produkty mladé generace v dnešní době. Dále se díky ekonomické a politické situaci na celém světě po pandemii Covid-19 a v době války na Ukrajině, velmi zvýšila inflace a lidé tak mají mnohem větší potřebu uložit své prostředky, aby neztráceli na hodnotě. Reklamní kampaň „silnější“, kterou komunikuje Česká spořitelna od roku 2021, je velkým příslibem pro oslovení klientů, kterých má banka nedostatek a chce je tak ke svým službám a produktům přilákat. Další příležitostí je malá pravděpodobnost vstupu nových bank do odvětví kvůli vysokým nárokům a bariérám pro vstup a dále i zvyšující se technologická gramotnost střední a starší generace klientů.

Hrozby má Česká spořitelna především v podobě nízkonákladových a internetových bank, které díky svým levnějším službám tlačí skrze klienty na tradiční velké banky a ty se těmito tlakům musí v přiměřené míře přizpůsobovat. Dále jde o demografický vývoj ČR, kdy se očekává vzrůst starší generace a Česká spořitelna se v budoucnu bude muset s tímto faktorem vypořádat. Jasnou hrozbou je také politická, bezpečnostní a ekonomická situace v České republice i ve světě. Jedním z následků je činnost ČNB a například zvyšování úrokových sazeb nebo zvyšování inflace. Mezi hrozby se řadí také spojení

bankovních konkurentů, jako se například stalo v podobě Moneta Money Bank a Air Bank v roce 2022.

#### 4.4.1 TOWS strategie

Z tabulky SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými a podnik by tak měl zvolit ofenzivní strategii SO, v jejímž rámci by měl využít svých silných stránek a příležitostí k potlačení slabých stránek a hrozeb.

Česká spořitelna by měla zejména pokračovat v udržování kapitálové, pobočkové a zaměstnanecké síly, což bude mít za následek udržení dalších silných stránek podniku. Z pohledu příležitostí je pro podnik hlavní využít marketingové kampaně a sociální nálady pro získání nové mladé generace a zvýšení atraktivity a počtu služeb pro tuto část obyvatelstva.

#### 4.5 SPACE analýza

SPACE analýza je metodou, pomocí které zhodnotíme výsledky předešlého zkoumání a jednotlivých analýz. Česká spořitelna bude analyzována pomocí čtyř oblastí, které budou vyjádřeny v jednotlivých faktorech. Ty budou ohodnoceny od +1 do +6 (týká se finanční síly a přitažlivosti odvětví) a od -1 do -6 (týká se konkurenční výhody a stability prostředí). U finanční síly a přitažlivosti odvětví je nejhorší hodnota +1 a nejlepší +6. V případě konkurenční výhody a stability prostředí je nejhorší hodnota -6 a nejlepší -1. Následně budou hodnoty zprůměrovány aritmetickým průměrem a zaneseny na příslušné osy. Dle výsledku, kdy nejdříve spojíme výsledné hodnoty a vyznačíme tím kvadrant a poté sečtením hodnot KV a PO (osa x) a SP a FS (osa y) získáme směr vektoru, zjistíme, v jakých pozicích se Česká spořitelna nachází a určíme strategii podniku a akční pozici.

- **Stabilita prostředí** – stupeň inflace, regulace ČNB, demografické vlivy, výše úrokových sazeb a stávající konkurence
- **Konkurenční výhoda** – podíl na trhu, velikost podniku, portfolio produktů, doba působení na trhu, věrnost klientů a využití technologických prvků
- **Přitažlivost odvětví** – náročnost financování, finanční stabilita, bariéry pro vstup do odvětví, růst odvětví a vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů
- **Finanční síla** – výsledky finanční analýzy, rentabilita, zisk, srovnání s konkurencí

Tabulka č. 10: SPACE analýza České spořitelny, a.s.

<b>Stabilita prostředí (SP)</b>	<b>Přitažlivost odvětví (PO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupeň inflace: <b>-4</b></li> <li>• regulace ČNB: <b>-3</b></li> <li>• demografické vlivy: <b>-3</b></li> <li>• výše úrokových sazeb: <b>-4</b></li> <li>• stávající konkurence: <b>-2</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náročnost financování: <b>+2</b></li> <li>• finanční stabilita: <b>+4</b></li> <li>• bariéry vstupu do odvětví: <b>+2</b></li> <li>• růst odvětví: <b>+3</b></li> <li>• vyjednávací síla dodavatelů: <b>+4</b></li> <li>• vyjednávací síla odběratelů: <b>+2</b></li> </ul>
Průměrná hodnota: <b>-3,2</b>	Průměrná hodnota: <b>+2,83</b>
<b>Konkurenční výhoda (KV)</b>	<b>Finanční síla (FS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podíl na trhu: <b>-2</b></li> <li>• portfolio produktů: <b>-1</b></li> <li>• velikost podniku: <b>-1</b></li> <li>• doba působení na trhu: <b>-1</b></li> <li>• věrnost klientů: <b>-2</b></li> <li>• využití technologie: <b>-3</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výsledky finanční analýzy: <b>+5</b></li> <li>• rentabilita: <b>+5</b></li> <li>• zisk: <b>+5</b></li> <li>• srovnání s konkurencí: <b>+3</b></li> </ul>
Průměrná hodnota: <b>-1,67</b>	Průměrná hodnota: <b>+4,5</b>

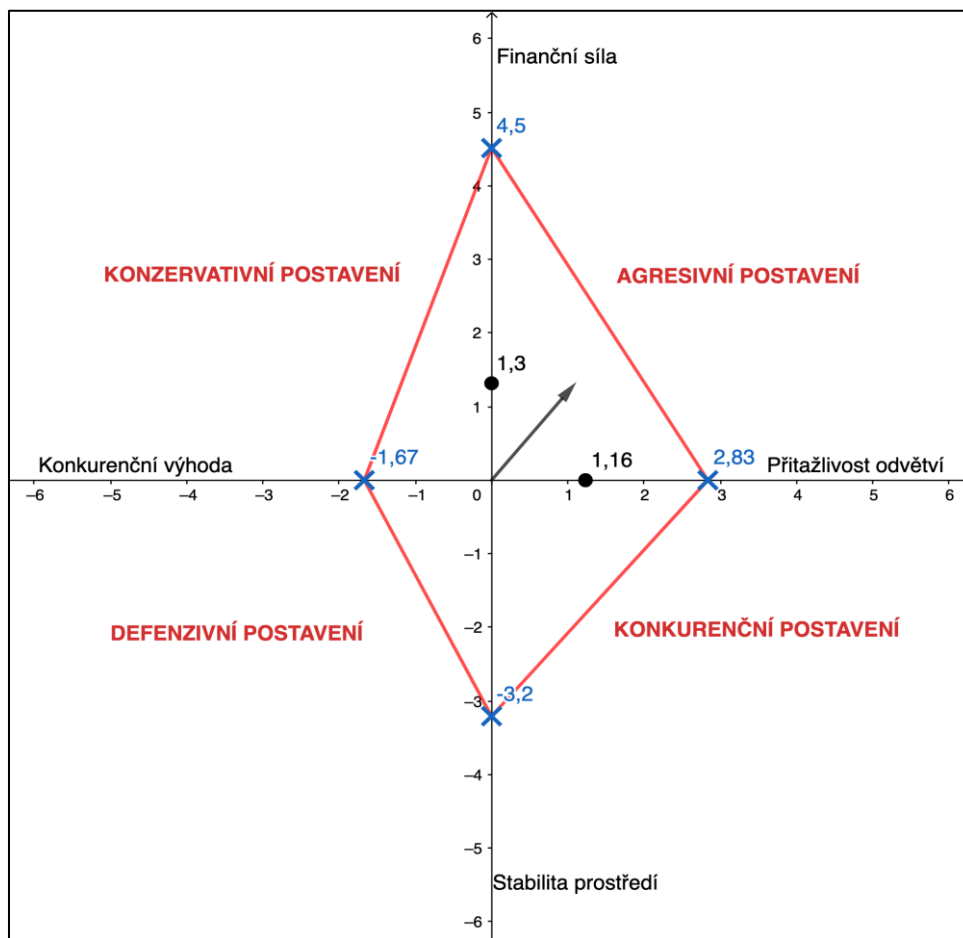
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Směr vektoru bude následující:

- Osa X:  $-1,67 (KV) + 2,83 (PO) = 1,16$
- Osa Y:  $-3,2 (SP) + 4,5 (FS) = 1,3$

Všechny hodnoty následně zaneseme do kartézské soustavy souřadnic, která je zobrazena a obrázku č. 12.

Obr. 12: SPACE matice České spořitelny, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Po vynesení příslušných hodnot a bodů lze pozorovat, že největší plocha červeného čtyřúhelníku zaujímá první kvadrant, který je určený pro agresivní postavení podniku. Plocha výrazněji zasahuje také do čtvrtého kvadrantu, charakteristického pro konkurenční postavení. Nezanedbatelné pozice zaujímá také 2. a 3. kvadrant, které jsou charakteristické pro konzervativní a defenzivní postavení. Směr vektoru víceméně kopíruje závěr, který jsme vynesli postavením plochy červeného čtyřúhelníku a jeho vzdálenost je relativně blízko od začátku osy.

Ze SPACE analýzy, kterou jsme provedli u podniku Česká spořitelna, a.s., vyplývá, že se podnik nachází v atraktivním a relativně stabilním odvětví, ve kterém má jistou konkurenční výhodu, kterou si může chránit. Česká spořitelna může v rámci zlepšování uvažovat o zvyšování podílu na trhu, soustředit se na konkurenceschopné služby a produkty a uvažovat o nových akvizicích.

## 5 Návrhy opatření

Komplexní pohled na Českou spořitelnu je takový, že se jedná o tradiční, obrovský a velmi silně finančně zabezpečený podnik, který má daleko větší počet silných stránek než těch slabých. Česká spořitelna by se měla soustředit na příležitosti, které jí trh přináší. Měla by se snažit upevňovat a rozvíjet stránky silné, jelikož většinu hrozeb a slabých stránek nemůže aktivněji ovlivňovat. Dále by měla zvyšovat podíl na trhu a reagovat na kroky konkurence, čímž se celková pozice podniku na bankovním trhu nezhorší, ale bude posilovat.

### 5.1 Posilování silných stránek

Vzhledem k výsledku všech analýz by mělo být primárním cílem České spořitelny udržet a nadále posilovat své silné stránky. Udržení spolupráce s rakouskou skupinou Erste by mělo být pro chod podniku zásadní, jelikož z ní vyplívá hlavně obrovská finanční podpora a stabilita. Tyto faktory se dále odráží na udržování všech silných stránek České spořitelny. Podnik by měl nadále uchovat svou širokou síť poboček a pracovišť. Díky této výhodě může poskytovat své služby po celé České republice a být klientům vždy nablízko. Portfolio produktů musí nadále udržovat ve stávající, velmi široké, kondici a obměňovat ho podle stávajících ekonomické a sociální situaci ve společnosti. Například spolupráce s pojišťovnou Kooperativa je pro Českou spořitelnu velmi výhodná a její budoucí uchování a prohlubování povede k větší klientské spokojenosti a schopnosti nabízet komplexní produkty a služby. Česká spořitelna má největší počet zaměstnanců ze všech bank v ČR a musí jim nadále poskytovat minimálně nynější podporu a podmínky, aby byli pracovníci stále ve velké míře spokojeni a odváděli pro podnik co nejlepší práci. Internetové bankovníctví, které má Česká spořitelna na výborné úrovni je třeba stále finančně podporovat, aby splňovalo nejvyšší standardy a aby poskytovalo co nejvíce služeb v největší kvalitě. Stále rychlejší přechod k online životu je z tohoto pohledu jasným signálem pro podnik, že v této oblasti musí být vyvíjeno maximální úsilí.

### 5.2 Udržení konkurenceschopnosti

Na bankovním trhu je silná stávající konkurence a banky se mezi sebou přou o nové klienty, kteří mají relativně širokou možnost výběru. Jedním z největších rizik pro Českou spořitelnu jsou nízkonákladové banky, které nastavily téměř revoluci v bankovním

sektoru, jelikož přišly s nápadem, proč by měli klienti platit poplatky za běžné služby. Mezi tyto služby patří například vedení, založení a zrušení osobního běžného účtu. Česká spořitelna se těmito podmínkám, které tyto banky vytvářejí, musí nadále přizpůsobovat a rychle reagovat na inovace, které konkurence přináší na trh.

### **5.3 Využití reklamní a komunikační kampaně**

Dalším bodem, na který by se měla Česká spořitelna v budoucnu zaměřit, je vyšší navazování vazeb s mladou generací. Podnik má dlouholetou tradici, to se odráží také ve věrnosti a skladbě klientů. Česká spořitelna se zahájením reklamní a marketingové kampaně s názvem „silnější“ upoutala k cíli, ve kterém chce také podpořit podvědomí o společnosti mezi mladou generací, která je podle slov jejich marketingové ředitelky objemem na nižší úrovni, než by si podnik představoval. Podle autora by se měl podnik zaměřit ve větším měřítku ke směřování marketingové komunikace na sociálních sítích, kde tráví mladá generace většinu času. Jedná se o sociální sítě Instagram, TikTok a YouTube. Česká spořitelna by měla ještě více podpořit spolupráci s českými influencery a cílit skrze ně kampaně k mladým lidem. Když opomineme marketingovou kampaně „silnější“, měla by Česká spořitelna nadále podporovat program Abeceda peněz, který se vydává do škol v České republice a zvyšuje tam finanční gramotnost u dětí. Právě v tomto mladém věku je těmito projekty nejvyšší šance dostat se dětem do podvědomí. Tato mladá generace může svoje pozitivní zkušenosti s Českou spořitelnou s odstupem času zhodnotit ve výběru jejich první banky.

### **5.4 Investování a spoření**

Další oblastí, kterou autor v rámci práce vyhodnotil jako příležitost, které by se měla Česká spořitelna věnovat (a může ji nějak aktivně podpořit) je zvyšující se zájem o investování. Trend investování je po celém světě zřejmý a z vlastní zkušenosti autora, jsou v reakci na tento faktor někteří konkurenti o krok napřed. V portfoliu svých investičních produktů nabízí konkurenti širokou nabídku fondů, kam může klient své finance investovat. Česká spořitelna nabízí čtyři investiční fondy, které se liší svojí rizikovostí, ale nenabízí možnost pro klienta si vybrat konkrétní fondy nebo například přímo akcie. Zařazení tohoto typu produktu, například v kombinaci s podporou v bankovníctví George, by zvýšilo zájem nejen mladých lidí o investování u České spořitelny.

Co se týče výše úrokových sazeb na spořicíh účtech a maximálních finančních limitech, pro které je úrok aktivní, patří Česká spořitelna k bankám, které nabízejí relativně nižší sazby než konkurence. Podnik se řadí mezi tradiční velké banky a je pro něj vzhledem k jeho velikosti velmi složité reagovat na sazby nízkonákladových bank, které nemají tak velké náklady spojené s celkovým provozem. Podle autora by se však měla Česká spořitelna snažit tyto sazby zvyšovat, jelikož je v dnešní ekonomické době velmi časté, že si klienti ukládají své finance do jiných bank, kde mají k dispozici lepší podmínky. Konkrétně by si měla dát Česká spořitelna za cíl, aby se daleko více blížila ročnímu úroku 3 % na spořicíh účtech a aby zvyšovala finanční limity k 1 milionu korun. Toto řešení by mělo velký vliv na chování klientů v oblasti spoření, jelikož by nadále neměli takovou snahu o uložení peněz v jiné bance. Tato snaha dále často vede k úplnému odchodu klientů ke konkurenci.

## **5.5 Online schůzky**

Technologický směr dnešní doby se rozhodl podnik rozvíjet především novinkou, kterou byly online schůzky s bankéři. Tato novinka by podle autora měla být aktivněji nabízena na pobočkách České spořitelny, jelikož klienti mají často zájem o pravidelné setkávání s bankéři, ale sladit časové vytížení obou stran je velmi obtížné. Zvyšující se počet online schůzek by byl výborným řešením pro obě strany. Klienti mnohokrát o této variantě poradenství nemají tušení a je třeba, aby byla více komunikována prostřednictvím reklamních kampaní a jednotlivých zaměstnanců na pobočkách. Vzhledem k například vyššímu věku některých zaměstnanců na pracovištích České spořitelny, je častým jevem jejich neochota a obava se online schůzek účastnit. Řešením by mohlo být častější a důkladnější proškolení bankéřů, kteří by tak neměli strach se online schůzek účastnit a následně by toto řešení vedlo k častějšímu nabízení této služby ze strany samotných bankéřů a zaměstnanců celkově. A také díky tomu, že se přes online schůzku díky aplikaci George klíč dají uzavírat i produkty, by se neměli zaměstnanci obávat negativních dopadů na jejich výsledky a plnění požadavků ze strany manažerů.

## **5.6 Rozšíření služeb pro zahraniční klienty**

Vzhledem k nynější migrační situaci ve světě, kdy se do tohoto faktoru zařadil nedávný začátek války na Ukrajině, by měla Česká spořitelna více posílit poskytování služeb pro zahraniční klienty. Ze zkušenosti autora se na jednotlivých pobočkách České spořitelny



často stává, že zahraniční klienti si kvůli jazykové bariéře nejsou schopni zařídit vše potřebné. Řešením by mohlo být například zvýšení počtu poboček pro tuto sortu klientů, jelikož v současné době je k dispozici pouze jedna specializovaná pobočka. Tato varianta by však byla ekonomicky velmi náročná a Česká spořitelna by kromě hledání nových prostor pro pobočky, musela také zajistit velký počet zaměstnanců, kteří by splňovali kritéria jazykových i bankovních schopností. Alternativním řešením by tak mohlo být zařazení speciálních poradců, kteří by například operovali v omezeném počtu v několika jednotlivých krajských pobočkách. Tito zaměstnanci by tak mohli zajistit mnohem komplexnější a jednodušší poradenství pro klienty z cizích zemí. Zahraniční klienti by tak více upřednostňovali Českou spořitelnu a počet jejích klientů by se výrazně zvyšoval.

## Závěr

Cíl, který byl pro tuto bakalářskou práci určen, byla tvorba strategické analýzy podniku Česká spořitelna, a.s. a navrnutí opatření, které by zkvalitnily chod podniku a zvýšily jeho konkurenceschopnost. Bankovní sektor v České republice, ve kterém Česká spořitelna působí, je velmi specifický a v této práci byl podrobněji rozebrán.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vysvětlen pojem strategické řízení podniku, se kterým souvisí poslání, vize a jednotlivé strategické cíle. Druhou částí teoretické části je strategická analýza jako celek, která zahrnuje analýzy jednotlivých prostředí podniku – makrookolí, mezookolí a mikrookolí. V rámci analýzy interní jsou teoreticky rozebrány tyto analýzy: finanční, konkurenční výhody a zdrojů a marketingová. Závěrem teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny pojmy SWOT analýzy, která je zhodnocena pomocí TOWS matice a SPACE analýzy, která vyjadřuje postavení a směřování celého podniku.

Hlavní částí bakalářské práce je strategická analýza vybraného podniku, kterým je banka Česká spořitelna. Na úvod praktické části byl představen podnik a základní informace o něm. Představení České spořitelny zahrnuje i podnikem definované informace, poslání, vizi, hodnoty a konkrétní strategické cíle. V analýze mikroprostředí České spořitelny je použita PEST analýza a jsou představeny politické a právní, ekonomické, technologické a sociální faktory, které působí na Českou spořitelnu. Co se týče mezoprostředí, které se zaměřuje na vymezení stávající konkurence, možnosti substitutů, nové konkurence a vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, tak je zanalyzováno pomocí Porterova modelu 5 sil. Vnitřní prostředí České spořitelny je zhodnoceno analýzou finanční, analýzou zdrojů a konkurenční výhody a dále analýzou marketingovou. Závěrem praktické části je tvorba a zhodnocení výsledků SWOT analýzy, ve které jsou podrobně představeny silné a slabé stránky vybraného podniku, příležitosti a hrozby. Výsledky SWOT analýzy se promítají do TOWS matice, která vymezuje strategii, kterou se má Česká spořitelna vydat. Poslední částí je vytvoření SPACE analýzy a matice, díky které je analyzována konkurenční výhoda, stabilita prostředí, přitažlivost odvětví a finanční síla České spořitelny. Výsledkem SPACE analýzy je postavení podniku v bankovním sektoru a vymezení budoucího směřování strategie.

Poslední částí praktického šetření je návrh opatření, který se opírá o jednotlivé výsledky a informace získané během praktické části a zahrnuje řešení, která se týkají udržení posilování silných stránek, konkurence schopnosti vůči substitutům, efektivnějšího využívání reklamní a komunikační kampaně, zkvalitnění služeb v oblasti investování a spoření, rozšíření služeb pro cizince a nabízení online schůzek. Tyto návrhy byly představeny manažerům čtyř plzeňských poboček České spořitelny a reakce na ně byly víceméně pozitivní a shodovaly se s autorovými názory.

## Seznam použitých zdrojů

AION CS, s.r.o. (2022a). *Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách*. Zákony pro lidi. Dostupné 21. 3. 2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>

AION CS, s.r.o. (2022b). *Zákon č. 6./1993 Sb., o České národní bance*. Zákony pro lidi. Dostupné 21. 3. 2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-6>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts* (1. vyd.). Pearson.

Česká bankovní asociace. (2021). *CO JE TO BANKOVNÍ SYSTÉM?*. Finanční vzdělávání. <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi/co-je-to-bankovni-system>

Česká bankovní asociace. (n. d.). *Český bankovní sektor*. cbaonline. <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

Česká národní banka. (2021). *Zpráva o finanční stabilitě 2020/2021*. [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/verejnost/galleries/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/frait\\_20210615\\_zfs\\_2020-2021\\_seminar.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/verejnost/galleries/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/frait_20210615_zfs_2020-2021_seminar.pdf)

Česká národní banka. (2022). Úrokové sazby ČNB. Databáze časových řad ARAD. Dostupné 1. 4. 2022 z [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.STROM\\_SESTAVY?p\\_strid=AEAA&p\\_sestuid=&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_SESTAVY?p_strid=AEAA&p_sestuid=&p_lang=CS)

Česká národní banka. (n. d.a). *Licencování*. <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/dohled-nad-uverovymi-institucemi/licencovani/>

Česká národní banka. (n. d.b). *Zvyšování úrokových sazeb v roce 2021*. <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Zvysovani-urokovych-sazeb-v-roce-2021/>

Česká spořitelna, a.s. (2017). *Česká spořitelna začíná používat nové logo*. <https://www.csas.cz/cs/zpravy-z-banky/2017/10/18/ceska-sporitelna-zacina-pouzivat-nove-logo>

Česká spořitelna, a.s. (2020a). *Výroční zpráva 2019*. [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2019.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2019.pdf)

Česká spořitelna, a.s. (2020b). *Výroční zpráva 2020*. [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2020.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2020.pdf)

Česká spořitelna, a.s. (2021). *Klienti už nemusí na pobočku. Spořitelna spouští online schůzky, bankéři se s klienty spojí přes video*. <https://www.csas.cz/cs/o-nas/promedia/tiskove-zpravy/2021/10/04/sporitelna-spousti-online-schuzky-bankeri-se-s-klienty-spoji-pres-video#>

Česká spořitelna, a.s. (2022a). *Ceník pro soukromou klientelu*. <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/cenik>

Česká spořitelna, a.s. (2022b). *Osobní finance*. <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

Česká spořitelna, a.s. (2022c). *Silnější*. <https://www.csas.cz/cs/page/silnejsi>

Česká spořitelna, a.s. (2022d). *Věříme dobrým věcem*. <https://www.csas.cz/cs/o-nas/verime-dobrym-vecem>

- Česká spořitelna, a.s. (n. d.a). *O České spořitelně*. <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>
- Česká spořitelna, a.s. (n. d.b). *Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS*. [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)
- Český statistický úřad. (2018). *Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění*. czso. <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>
- Český statistický úřad. (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. czso. [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- ČSOB. (2022). *Poplatky a sazby*. <https://www.csob.cz/portal/lide/poplatky-a-sazby>
- ČTK. (2022). *Rada ČNB opět výrazně zvýšila sazby, prioritou je pro ní cenová stabilita*. České noviny. <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rada-cnb-opet-vyrazne-zvysila-sazby-prioritou-je-pro-ni-cenova-stabilita/2185734>
- Edolo, s.r.o. (2019). *PEST analýza*. <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- Finance v praxi. (2020). *Ukazatele rentability kapitálu*. <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-ukazatele-rentability>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování* (1. vyd.). Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Gallistl, V. (2021). *Banky se topí v úsporách domácností. Vklady trhly rekord*. e15. <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/banky-se-topi-v-usporach-domacnosti-vklady-trhly-rekord-1378442>
- Globální retailing v Evropě, Erste Group – Česká spořitelna, a.s. (2014). <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=3037>
- Hájková, G. (2016). *Tak šel čas: banky a jejich loga*. Měšec. <https://www.mesec.cz/clanky/tak-sel-cas-banky-a-jejich-loga/>
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi* (3. vyd.). C. H. Beck.
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy* (1. vyd.). Wolters Kluwer.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení* (1. vyd.). C. H. Beck.
- Klínský, P. (2021). *Ekonomika – ekonomická a finanční gramotnost pro SŠ*. (1. vyd.). Eduko.
- Komerční banka. (2022). *Ceny a sazby*. <https://www.kb.cz/cs/ceny-a-sazby>
- Konečný, M., & Gregušová, M. (2012). *Strategický management* (1. vyd.). VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní.
- Koppová, R. (2019). *Mise a vize jako základ podnikání*. <https://www.radanakoppova.cz/l/mise-a-vize/>

- Křešnička, J. (2021). *Jste silnější, než si myslíte, říká spořitelna Čechům*. Marketing & Media. <https://mam.cz/zpravy/marketing/2021-04/jste-silnejsi-nez-si-myslite-rika-sporitelna-cechum/>
- Kurzy.cz, spol. s r.o. (2022). *Česká spořitelna, a.s., Praha IČO 45244782 - Obchodní rejstřík firem*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45244782/ceska-sporitelna-as/>
- Malá, M. (2021). *Vysoká inflace donutí Čechy investovat. Z bankovních účtů jim totiž ročně zmizí tisíce korun*. Echo24. <https://echo24.cz/a/Sg9ba/vysoka-inflace-donuti-cechy-investovat-z-bankovnich-uctu-jim-totiz-rocne-zmizi-tisice-korun>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Managementmania. (2018). *SPACE analýza (SPACE Analysis)*. <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- Managementmania. (2019a). *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)*. <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- Managementmania. (2019b). *Strategické cíle (Strategic goals)*. <https://managementmania.com/cs/strategie-cile>
- Mašek, F. (2022). *Zájem o investování stále roste. Letos může tento trend přes řadu nejistot pokračovat*. Finparáda. <https://finparada.cz/7203-Zajem-o-investovani-stale-roste.aspx>
- Mladá fronta, a. s. (2021). *Co to je inflace?*. Finance.cz. <https://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>
- Němcová, V. (2021). *Česká spořitelna změní ceník: zruší 30 poplatků, některé služby na pobočkách zdraží*. Měsíc. <https://www.mesec.cz/clanky/ceska-sporitelna-zmeni-cenik-zrusi-30-poplatku-nektere-sluzby-na-pobockach-zdrazi/>
- Němec, R. (2005). *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. <https://robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- Palán, L. (2021). *Jak se stanovují kapitálové požadavky pro banky*. Česká národní banka. [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/Jak-se-stanovuji-kapitalove-pozadavky-pro-banky/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Jak-se-stanovuji-kapitalove-pozadavky-pro-banky/)
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti* (1. vyd.). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku* (1. vyd.). Computer Press.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza* (1.vyd.). C. H. Beck.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). C. H. Beck.
- Seznam zprávy & ČTK. (2019). *Další předvolební téma? Zdanění bank, které vydělávají miliardy a měly by se o ně podle premiéra podělit*. Seznam zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/dalsi-predvolebni-tema-zdaneni-bank-ktere-vydelavaji-miliardy-a-mely-by-se-o-ne-podle-premiera-podelit-71658>
- Simyco. (2014). *Strategické situační analýzy*. <https://www.simyco.cz/analyzy-benchmarking-simyco.aspx>
- Skalková, O. (2022). *Největší banky v Česku. Nové žebříčky podle klientů a peněz*. peníze.cz. [https://www.penize.cz/osobni-ucty/432939-nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-podle-poctu-klientu-a-spravovanych-penez#element\\_56\\_8643](https://www.penize.cz/osobni-ucty/432939-nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-podle-poctu-klientu-a-spravovanych-penez#element_56_8643)

Slideegg. (n. d.). *Effective VRIO Framework PowerPoint Template Designs*. <https://www.slideegg.com/vrio-framework-56618>

Statistika eurozóny. (2021). *Míra úspor domácností během pandemie COVID-19*. euro-area-statistics. <https://www.euro-area-statistics.org/statistics-insights/household-saving-rate-during-covid-19?lg=cs>

Straková, K. (2021). *ČS: Přemýšlíme, jak naše poslání převést do 21. století*. Mediaguru. <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/04/cs-premyslime-jak-nase-poslani-prevest-do-21-stoleti/>

Strateg. (n. d.). *Strategická analýza*. [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E. & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

## Seznam tabulek

Tabulka č.1: Marketingový mix 4P .....	21
Tabulka č.2: Kapitálová přiměřenost České spořitelny, a.s. ....	31
Tabulka č.3: Měsíční poplatky za vedení běžného osobního účtu k 1.4. 2022 .....	37
Tabulka č.4: Roční úrok na běžném spořicíím účtu (do určité částky) k 1.4. 2022 ....	37
Tabulka č. 5: Horizontální analýza VZZ České spořitelny v letech 2019–2021 .....	41
Tabulka č. 6: Ukazatele bankovní rentability České spořitelny v letech 2017-2020 (v %) .....	43
Tabulka č. 7: Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny v letech 2016–2021 .....	44
Tabulka č. 8: Změna ceny u vybraných služeb České spořitelny od 21.1.2021 .....	46
Tabulka č. 9: SWOT analýza České spořitelny, a.s. ....	49
Tabulka č. 10: SPACE analýza České spořitelny, a.s. ....	52



## Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma strategického managementu .....	9
Obr. 2: Úrovně řízení a typy managementu .....	10
Obr. 3: Strategické zaměření podniku .....	11
Obr. 4: Schéma strategické situační analýzy.....	15
Obr. 5: Porterův model 5 sil .....	18
Obr. 6: Schéma VRIO modelu .....	21
Obr. 7: Marketingový mix 4P .....	22
Obr. 8: SPACE matice .....	24
Obr. 9: Logo České spořitelny, a.s. ....	26
Obr. 10: Vývoj vkladů domácností u tuzemských bank v letech 1993 až 2020 .....	39
Obr. 11: Vývoj loga České spořitelny .....	47
Obr. 12: SPACE matice České spořitelny, a.s. ....	53

## Seznam grafů

Graf č. 1: Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku .....	32
Graf č. 2: Oficiální úrokové sazby ČNB (ke každému 31.12. v letech 2016-2021) .....	34



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Vizuály reklamní kampaně České spořitelny, a.s. s názvem „silnější“

**Příloha B:** Horizontální analýza aktiv České spořitelny v letech 2019–2021

**Příloha C:** Horizontální analýza pasiv České spořitelny v letech 2019–2021

**Příloha D:** Vertikální analýza aktiv České spořitelny v letech 2019–2021

**Příloha E:** Vertikální analýza pasiv České spořitelny v letech 2019–2021

**Příloha F:** Porovnání poplatků a podmínek u osobních účtů České spořitelny

**Příloha A:** Vizuály reklamní kampaně České spořitelny, a.s. s názvem „silnější“



Zdroj: Česká spořitelna, 2022c

**Příloha B:** Horizontální analýza aktiv České spořitelny v letech 2019–2021

Rozvahová položka	2019		2020		2021	
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %
Pokladní hotovost	-23 388	-36,59	-2 451	-6,05	-602	-1,58
Finanční aktiva k obchodování	-606	-5,88	1 677	17,28	4 179	36,72
Finanční aktiva neurčená k obchodování	2 079	143,22	-1 041	-29,49	21	0,85
Finanční aktiva v reálné hodnotě	-18 461	-46,59	-328	-1,55	10 294	49,40
Finanční aktiva v naběhlé hodnotě	70 262	5,48	77 656	5,75	83 395	5,84
Pohledávky z finančního leasingu	-132	-6,56	-463	-24,70	-329	-23,29
Zajišťovací deriváty	-172	-14,91	1 686	172,07	-2 069	-77,60
Hmotný majetek	3 147	33,49	192	1,53	-533	-4,19
Investiční nemovitosti	-45	-1,93	0	0,00	-61	-2,66
Nehmotný majetek	555	10,57	282	4,86	218	3,58

Účasti v přidružených společnostech	106	12,81	52	5,56	376	38,28
Splatná daňová pohledávka	-490	-98,27	1 408	16296,03	-375	-26,43
Odložená daňová pohledávka	124	12,60	-90	-8,14	1 712	167,88
Aktiva držená k prodeji	202	503,62	-218	-90,19	-4	-15,06
Ostatní pohledávky	-554	-8,72	661	11,40	7 568	117,18
Ostatní aktiva	-441	-33,96	108	12,53	171	17,75
<b>Aktiva celkem</b>	<b>32 185</b>	<b>2,26</b>	<b>79 130</b>	<b>5,42</b>	<b>103 961</b>	<b>6,76</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2022

**Příloha C: Horizontální analýza pasiv České spořitelny v letech 2019–2021**

Rozvahová položka	2019		2020		2021	
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %
Finanční závazky k obchodování	-378	-3,71	3 101	31,66	2 498	19,37
Finanční závazky v reálné hodnotě	1 622	83,84	227	6,38	6 868	181,49
Finanční závazky v naběhlé hodnotě	15 058	1,18	65 580	5,06	94 486	6,94
Závazky z leasingu	3 187	x	174	5,47	-241	-7,16
Zajišťovací deriváty	70	3,31	-1 912	-87,67	4 449	1654,80
Rezervy	-887	-24,75	423	15,67	535	17,16
Splatný daňový závazek	258	371,51	-267	-81,72	57	95,59
Odložený daňový závazek	-26	-11,96	-25	-12,84	-41	-24,73
Závazky související s aktivy držnými k prodeji	0	x	0	x	0	x



Ostatní závazky	-1 401	-24,20	-179	-4,07	1 498	35,60
Vlastní kapitál celkem	14 682	11,97	12 007	8,74	-6 150	-4,12
<b>Pasiva celkem</b>	<b>32 185</b>	<b>2,26</b>	<b>79 130</b>	<b>5,42</b>	<b>103 960</b>	<b>6,76</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2022

**Příloha D: Vertikální analýza aktiv České spořitelny v letech 2019–2021**

<b>Rozvahová položka</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>v %</b>	<b>v %</b>	<b>v %</b>
Pokladní hotovost	2,78	2,48	2,28
Finanční aktiva k obchodování	0,67	0,74	0,95
Finanční aktiva neurčená k obchodování	0,24	0,16	0,15
Finanční aktiva v reálné hodnotě	1,45	1,36	1,90
Finanční aktiva v naběhlé hodnotě	92,64	92,92	92,12
Pohledávky z finančního leasingu	0,13	0,09	0,07
Zajišťovací deriváty	0,07	0,17	0,04
Hmotný majetek	0,86	0,83	0,74
Investiční nemovitosti	0,16	0,15	0,14
Nehmotný majetek	0,40	0,40	0,38
Účasti v přidružených společnostech	0,06	0,06	0,08
Splatná daňová pohledávka	0,0005924	0,09	0,06
Odložená daňová pohledávka	0,08	0,07	0,17

Aktiva držená k prodeji	0,02	0,00	0,00
Ostatní pohledávky	0,40	0,42	0,85
Ostatní aktiva	0,06	0,06	0,07
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2022

**Příloha E: Vertikální analýza pasiv České spořitelny v letech 2019–2021**

Rozvahová položka	2019	2020	2021
	v %	v %	v %
Finanční závazky k obchodování	0,67	0,84	0,94
Finanční závazky v reálné hodnotě	0,24	0,25	0,65
Finanční závazky v naběhlé hodnotě	88,78	88,48	88,63
Závazky z leasingu	0,22	0,22	0,19
Zajišťovací deriváty	0,15	0,02	0,29
Rezervy	0,18	0,20	0,22
Splatný daňový závazek	0,02	0,00	0,01
Odložený daňový závazek	0,01	0,01	0,01
Závazky související s aktivy drženými k prodeji	0,00	0,00	0,00
Ostatní závazky	0,30	0,27	0,35

Vlastní kapitál celkem	9,42	9,71	8,72
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů České spořitelny, 2022

**Příloha F: Porovnání poplatků a podmínek u osobních účtů České spořitelny**

<b>Služba / poplatek</b>	<b>Standard účet</b>	<b>Plus účet</b>	<b>Erste Premier</b>
Měs. poplatek za vedení při splnění podmínek	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
Podmínky pro neúčtování poplatku	Bez podmínek	1) min. příjem/vklad 7000,- Kč měsíčně 2) jedna platba kartou měsíčně 3) k tomu máte úvěr, platíte kreditkou, spoříte na penzi, pravidelně investujete, máte životní pojištění nebo podnikatelský účet v rámci skupiny ČS (stačí jedna z vyjmenovaných služeb/produktů)	1) příjem/vklad min. 70 000,- Kč měsíčně - nebo výše úspor a investic ve Finanční skupině České spořitelny min. 1 500 000,- Kč - nebo úspory a investice společně s úvěrovými produkty v celkovém objemu min. 4 000 000,- Kč
Měs. poplatek za vedení při nesplnění podmínek	0,- Kč	50 až 100,- Kč	1000,- Kč
Příchozí platby	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
Odchozí platby	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
Výběr z bankomatů ČS	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč

Výběr z cizích bankomatů v ČR	40,- Kč	40,- Kč	0,- Kč
Výběr ze zahr. bankomatů v eurech	40,- Kč	40,- Kč	0,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku České spořitelny, 2022a

## Abstrakt

Vodrážka, J. (2022). *Strategická analýza vybraného podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** Strategická analýza, strategie podniku, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza, SPACE analýza

Tato bakalářská zpracovává téma strategické analýzy vybraného podniku. Zkoumaným podnikem je Česká spořitelna, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je charakterizováno téma strategické analýzy a jsou vymezeny pojmy, které s ní souvisí. V praktické části práce je nejprve představen podnik Česká spořitelna a dále je zpracována strategická analýza pomocí analýz jednotlivých okolí podniku, SWOT analýzy a SPACE analýzy. Pro analýzu makrookolí podniku je použita PEST analýza, pro analýzu mezookolí je použit Porterův model pěti sil. Mikrookolí podniku je zhodnoceno pomocí finanční analýzy, analýzy zdrojů a konkurenční výhody a analýzy marketingové. Na závěr jsou představeny návrhy vhodných doporučení, které mohou pomoci podniku v budoucím směřování a které jsou založeny na výsledcích jednotlivých analýz.



## **Abstract**

Vodrážka, J. (2022). *Strategic analysis of the selected company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Strategic analysis, company strategy, PEST analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis, SPACE analysis

This bachelor thesis deals with the topic of strategic analysis of a selected company. The researched company is Česká spořitelna, a.s. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part characterizes the topic of strategic analysis and defines the concepts related to it. In the practical part of the work, the company Česká spořitelna is first introduced and then a strategic analysis is processed by analyzing the individual surroundings of the company, SWOT analysis and SPACE analysis. PEST analysis is used for the analysis of the company's macro-environment, and Porter's five-force model is used for the analysis of the meso-environment. The company's micro-environment is evaluated through financial analysis, resource analysis and competitive advantage and marketing analysis. Finally, proposals for appropriate recommendations that can help the company in its future direction, and which are based on the results of individual analyzes are presented.