

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Doporučení pro ICT strategii společnosti ČSOB Leasing

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jaroslava Havlíčková / PE 41

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

RNDr. Zuzana Wroblowská, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 23.11.2014, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Formulace doporučení strategických cílů v oblasti ICT pro společnost ČSOB Leasing.

### 2. Výzkumné metody:

Analýza, syntéza, pozorování, dedukce, indukce.

### 3. Výsledky výzkumu / práce:

1. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společností ČSOB Leasing z pohledu ICT v období let 2010 až 2014
2. Popis strategie společnosti
3. Formulace návrhů strategických cílů společnosti ČSOB Leasing v oblasti ICT

### 4. Závěry a doporučení:

1. Transformace aplikační infrastruktury
2. Snížit závislost na externích ICT dodavatelích o 50%
3. Zavedení jednotné projektové metodiky

## KLÍČOVÁ SLOVA

ICT, Stakeholders, Strategie, Strategická analýza, SWOT

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the Bachelor's dissertation was to formulate strategic goals for CSOB Lease in the area of ICT.

### 2. Research methods:

Analysis, synthesis, observation, deduction, induction.

### 3. Result of research:

Following three topics can be considered as key outcomes of the research:

1. Internal and external analysis of CSOB Lease in the area of ICT (2010-2014)
2. Description of existing strategy and its impact on the company
3. Formulation of strategic goals of CSOB Lease in the area of ICT

### 4. Conclusions and recommendation:

1. Review and transformation of the company's infrastructure architecture
2. Reduce dependency on external providers of ICT services by 50%
3. Implementation of unified project methodology

## KEYWORDS

ICT, Stakeholders, Strategy, Strategic analysis, SWOT

## JEL Classification

JEL G23 – Non-bank Financial Institutions; Financial Instruments; Institutional Investors

JEL G22 – Insurance, Insurance companies

JEL G21 – Banks; Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages

JEL L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jaroslava Havlíčková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 41
Název BP:	Doporučení pro ICT strategii společnosti ČSOB Leasing
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Cíl a metodika</li><li>3 Literární rešerše<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Pojmy</li><li>3.2 Strategická analýza</li><li>3.3 Analýza vnějšího prostředí</li><li>3.4 Analýza vnitřního prostředí</li></ol></li><li>4 Analytická / praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>4.1 Popis společnosti</li><li>4.2 Popis strategie společnosti</li><li>4.3 Provedení analýzy vnějšího prostředí</li><li>4.4 Provedení analýzy vnitřního prostředí</li></ol></li><li>5 Doporučení</li><li>6 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. <i>Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení</i>. 2. vyd. Brno : BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.</li><li>• MALLYA, T. <i>Základy strategického řízení a rozhodování</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.</li><li>• ANDERSEN, E. S., GRUDE, K. V., HAUG, T. <i>Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies</i>. 3rd ed. London : Kogan Page Publishers, 2004. ISBN 0-7494-4186-0.</li><li>• SPIESS, W., FELDING, F. <i>Conflict Prevention in Project Management: Strategies, Methods, Checklists and Case Studies</i>. Berlin : Springer, 2008. ISBN 9783540774365.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 9.09.2014</li><li>• Zpracování teoretické části do 10.10.2014</li><li>• Zpracování výsledků do 11.11.2014</li><li>• <b>Finální verze do 28.11.2014</b></li></ul>
Vedoucí BP:	RNDr. Zuzana Wroblowska, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 8. 2014

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, o=Milan Žák,  
ou=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o=ps,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=cA.10107655  
Datum: 2014.08.28 10:50:38  
+02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## OBSAH

1	Úvod .....	1
2	Cíl a metodika .....	3
2.1	Cíle.....	3
2.2	Použité metody .....	3
2.3	Metodika.....	4
3	Teoreticko-metodologická část .....	5
3.1	Hlavní pojmy .....	5
3.1.1	ICT .....	5
3.1.2	IT vs. Business .....	5
3.1.3	Stakeholders .....	5
3.1.4	Strategie.....	6
3.1.5	Funkční strategie .....	6
3.1.6	Strategický cíl.....	7
3.1.7	Strategické řízení.....	7
3.1.8	Strategická analýza.....	8
3.1.9	Implementace strategie.....	8
3.1.10	Projekt a projektové řízení .....	9
3.1.11	Ganttův diagram.....	11
3.2	Analýza vnějšího prostředí .....	11
3.2.1	STEP analýza .....	12
3.2.2	Porterův model pěti sil .....	14
3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	15
3.3.1	Analýza zdrojů .....	15
3.3.2	Analýza důležitých aspektů z hlediska ICT .....	16
3.4	Analýza zájmových skupin.....	16
3.5	SWOT analýza.....	17
4	Analytická / praktická část .....	19
4.1	Popis společností .....	19
4.1.1	ČSOB Leasing.....	19
4.1.2	ICT Leasing.....	19
4.2	Popis strategie společnosti.....	20
4.2.1	ICT strategie 2010-2012.....	20

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4.2.2	ICT strategie 2012-2014.....	22
4.3	Provedení analýzy vnějšího prostředí.....	24
4.3.1	STEP analýza .....	24
4.3.2	Porterův model pěti sil .....	28
4.4	Provedení analýzy vnitřního prostředí.....	31
4.4.1	Analýza zdrojů .....	31
4.4.2	Analýza důležitých aspektů z hlediska ICT .....	35
4.5	Analýza zájmových skupin.....	39
4.6	SWOT analýza.....	42
5	Doporučení.....	43
5.1	Formulace návrhu strategických cílů v oblasti ICT.....	43
5.1.1	Provázanost s nadřazenou strategií a se zájmy klíčových stakeholderů .....	43
5.1.2	Návrh strategických cílů ČSOBL v oblasti ICT.....	44
5.1.3	Reálnost, uskutečnitelnost a přijatelnost cílů pro důležité stakeholdery.....	44
6	Závěr.....	45

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces implementace strategie.....	9
Obrázek 2 Členění okolí dle Jaucha a Gluecka.....	12
Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí (oborové okolí/odvětví).....	14
Obrázek 4 Analýza důležitých aspektů.....	16
Obrázek 5 Vytvoření strategické situační analýzy.....	18
Obrázek 6 ČSOBL/ICT stav před a po 1. 1. 2010.....	20
Obrázek 7 Pilíře strategie KBC ICT Services 2012-2014.....	22
Obrázek 8 Podíl leasingu a úvěrů v obchodech leasingových společností.....	27
Obrázek 9 Srovnání financování u finančních produktů.....	30
Obrázek 10 Srovnání financování vozidel.....	30
Obrázek 11 Čistý zisk ČSOBL 2008 – 2013.....	33
Obrázek 12 Finanční výsledky 2010 – 2013.....	33
Obrázek 13 Rozvaha ČSOBL 2010 - 2013.....	34

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Sociální faktory.....	25
Tabulka 2 Technologické faktory.....	25
Tabulka 3 Ekonomické faktory.....	26
Tabulka 4 Politické faktory.....	28
Tabulka 5 Analýza rozvojových záměrů a cílů .....	35
Tabulka 6 Analýza koncepce a filosofie ICT.....	36
Tabulka 7 Analýza finančního zabezpečení.....	36



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 8 Analýza materiálního zabezpečení.....	36
Tabulka 9 Analýza HR.....	37
Tabulka 10 Analýza řízení rozvoje ICT.....	37
Tabulka 11 Analýza organizace a řízení informačních procesů.....	38
Tabulka 12 Analýza aspektů jakosti v oblasti ICT.....	38
Tabulka 13 Analýza bezpečnosti a ochrany ICT.....	38
Tabulka 14 Analýza strategických návazností.....	39
Tabulka 15 Analýza zájmových skupin.....	40
Tabulka 16 SWOT analýza.....	42
Tabulka 17 Provázanost s nadřazenou strategií a se zájmy stakeholderů.....	43
Tabulka 18 Návrh strategických cílů .....	44

## 1 Úvod

Společnost ČSOB Leasing je úspěšně fungující firmou, která stála na počátku 90. let jako jedna z prvních u rozvoje leasingového financování na českém trhu. Porevoluční éra je spjata s nástupem informačních technologií (IT), které se - zejména v oblasti finančnictví, začaly stávat nezbytnou součástí podnikání zasahující téměř všechny pracovní procesy.

S novým milénium a růstem významu Internetu, počítačových sítí a komunikací obecně, se nutnost znalostí informací, jejich sdílení a okamžité dostupnosti, stalo nezbytností a ve finančních institucích – ČSOB Leasing nevyjímaje, každodenní pracovní rutinou. Dnešní moderní doba je označována jako *informační věk*. Oblast komunikací se v posledním desetiletí stala natolik významnou, že nejen že zkratka IT byla rozšířena na ICT<sup>1</sup>, ale to, co se v oblasti ICT mohlo ještě před desetiletím zdát téměř luxusem, je dnes běžnou samozřejmostí.

Technologický pokrok, který byl v oblasti ICT za poslední desetiletí dosažen, přirozeně rozšiřuje strategické možnosti a příležitosti, které se nejvyššímu managementu otevírají. ČSOB Leasing využívá informační a komunikační technologie téměř ve všech oblastech pracovních procesů a jejich důležitost roste.

Autorka práce má více než pětiletou pracovní zkušenost ve společnosti ČSOB Leasing, z níž dva roky pracovala v týmu poskytující služby v oblasti informačních technologií. Tato doba přinesla možnost blíže se seznámit s fungováním společnosti, poznat témata a důležité aspekty podnikání, které představují pro nejvyšší management výzvy a jsou dlouhodobě předmětem řešitelských debat. Jednou z těchto oblastí je ICT.

Oblasti ICT ve společnosti ČSOB Leasing je věnována tato bakalářská práce. Autorka je přesvědčena, že využití informačních a komunikačních technologií pro naplňování strategických obchodních cílů je možné výrazně zlepšit.

Problém, který se stal námětem pro bakalářskou práci, vychází z reálného prostředí fungující finanční instituce, která má za sebou úspěšnou a více než dvacetiletou historii. Problém, se kterým se společnost ČSOB Leasing v posledních několika letech potýká, souvisí s oblastí informačních technologií, konkrétně s **nedostatečným využíváním informačních technologií pro plnění strategických obchodních cílů společnosti**. Autorka je přesvědčena, že problém je aktuální, relevantní pro velké množství společností různého typu a je možno jej zobecnit i za hranice mapované společnosti. Platí totiž, že pro každého obchodníka se snahou obstát v konkurenčním boji je nevyhnutelností prezentovat se v digitálním světě, vlastnit poutavou webovou stránku, umět vyhledávat obchodní partnery přes sociální sítě, komunikovat elektronicky apod.

Ambicí bakalářské práce je předložit managementu společnosti ČSOB Leasing ucelený materiál, který se formulovaným problémem zevrubně zabývá, strukturuje jej na dílčí problémy, analyzuje příčiny současného stavu a navrhuje sadu doporučení.

---

<sup>1</sup> *Information and Communication Technologies* – souhrn všech technologií používaných pro komunikaci a práci s informacemi.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Struktura bakalářské práce je následující: V úvodní kapitole je pojmenován problém, který byl námětem pro práci, a je zde také zdůvodněna jeho aktuálnost. Následuje přehled vytyčených cílů: hlavního a několika dílčích, a přehled metod použitých při tvorbě práce.

Poté následuje kapitola věnující se teoretickým východiskům, tvořící teoretickou základnu práce. V ní autorka přiblíží pojmy, se kterými se v bakalářské práci nejvíce pracuje. Snahou je na tyto pojmy nahlédnout z několika úhlů pohledu a provést tak srovnání přístupů různých autorů na dané oblasti. Pro doplnění podstatných údajů bude autorka využívat poznámkového aparátu v textu a vysvětlivek pod čarou. V dalších podkapitolách teoretické části se autorka bude zabývat přiblížením vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy a také analýzou zájmových skupin. Jednotlivé analýzy budou řazeny stejným způsobem tak, jak budou uvedeny v praktické části práce. Kapitulu uzavře teoretické objasnění analýzy SWOT.

V analytické/praktické kapitole budou v úvodu představeny společnosti ČSOB Leasing a ICT Leasing následované popisem posledních dvou strategií společnosti ČSOB Leasing v oblasti ICT a jejich dopady. Stěžejní oblastí v praktické části bakalářské práce bude provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ČSOB Leasing a analýzy zájmových skupin. Výchozím bodem budou teoretické poznatky shromážděné v teoretické kapitole. SWOT analýza, která shrne nálezy dílčích analýz, dostane prostor ve zvláštní kapitole.

Doporučení a návrhy konkrétních strategických cílů v oblasti informačních technologií, které vyústí z provedených analýz, pak autorka uvede v kapitole 5. Cíle budou zasazeny do oblastí, které se budou jevit jako klíčové pro společnost. Nebude chybět také jejich zdůvodnění.

V kapitole Závěr autorka shrne cíle této práce a způsoby jejich dosažení. Budou zde také uvedeny stěžejní poznatky, ke kterým autorka došla při provádění analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Bakalářskou práci uzavřou Přílohy, ve kterých budou detailně popsány navrhované strategické cíle, které budou rozpracovány do podoby konkrétního implementačního plánu. Pro tento účel bude využit Ganttův diagram, jež je používán v oblasti projektového řízení.

## 2 Cíl a metodika

### 2.1 Cíle

**Hlavním cílem práce je Formulace doporučení strategických cílů v oblasti ICT pro společnost ČSOB Leasing.**

Veškeré doporučené cíle budou v souladu s používanou metodikou pro stanovování cílů a jejich metrik v projektovém řízení a plánování – tzv. SMART<sup>2</sup> cíle. Doporučení v rovině strategických cílů bude primárně směřováno vrcholovému managementu společnosti a bude mít veškeré parametry použitelnosti pro reálnou implementaci v prostředí firmy.

Pro naplnění hlavního cíle jsou formulovány následující dílčí cíle:

1. Prvním dílčím cílem je získání a klasifikace poznatků souvisejících s tématem práce a tvořící poznatkovou základnu pro navazující analyticko-praktickou část práce.
2. Druhým dílčím cílem je analýza vnějšího a vnitřního prostředí za použití několika různých a pro účely práce a charakter podnikání vhodných analytických metod. Důležitou součástí druhého dílčího cíle rovněž bude identifikace silných a slabých stránek organizace, které budou tvořit nosnou část pro závěrečnou formulaci doporučení strategických cílů.
3. Třetím dílčím cílem je provedení analýzy zájmových skupin, někdy též označované jako analýza stakeholderů. Prostředí analyzované společnosti je i z důvodů, jež budou uvedeny dále v textu, velmi komplexní a rozmanité. Působí na ni velké množství zájmových skupin. Provedení této analýzy přinese důležité podněty zejména pro volbu vhodných strategických cílů v návrhové části práce.

**Zdůvodnění dílčích cílů:** (1) Téma strategického řízení významné společnosti na trhu vyžaduje znalosti prostředí společnosti a oblasti informační a komunikační technologie obecně. Důkladná literární rešerše je důležitým vstupem do tématu a volba prvního dílčího cíle logickým krokem. (2) Formulace doporučení strategického charakteru vyžadují provedení analýzy. Té bude věnována podstatná část práce a je vhodným dílčím cílem pro naplnění cíle hlavního. (3) Důvodem volby třetího dílčího cíle je důležitost a provázanost se zájmy důležitých zájmových skupin. Pouze takto je možno docílit pozitivního přijetí návrhů a jejich úspěšnou realizaci.

### 2.2 Použité metody

Ve fázi tvorby teoretické základny bylo pro zkoumání a třídění z informačních zdrojů použito metod analýzy a syntézy, které spolu úzce souvisí. V analyticko-praktické části byla z velké míry technikou pro sběr dat metoda pozorování. V návrhové části bylo použito metod indukce a dedukce – tedy postupu od dílčího k obecnému resp. naopak. V obou případech bylo užití metod doprovázeno zdůvodněním.

Dále bylo použito postupů a nástrojů strategické analýzy, jež budou, s ohledem na souvislost na splnění stanovených cílů, detailně popsány v teoretické části bakalářské práce.

---

<sup>2</sup> Každý cíl musí být specifický (S), měřitelný (M), dosažitelný (A), realistický (R) a časově specifikovaný (T).

## 2.3 Metodika

V rámci literární rešerše, bylo čerpáno z materiálů současné české a světové literatury k dané problematice a tato tvoří teoretický rámec pro analyticko-praktickou část. Hlavní pojmy strategického řízení byly konfrontovány pohledem různých autorů, záměrem bylo již v teoretické části najít definice, které by odpovídaly chápání daných pojmů v prostředí analyzované společnosti.

Teoretický popis strategické analýzy představuje zvolené vnější a vnitřní metody a analýzy, které byly pečlivě vybrány jako nejvhodnější pro realizaci analýzy vnějšího resp. vnitřního prostředí ČSOB Leasingu s důrazem na oblast ICT.

V rámci analyticko-praktické části byl proveden popis prostředí společnosti, popis existující strategie resp. posledních dvou strategií a ohodnocení jejich dopadů. Významný prostor byl v dílčích analytických kapitolách věnován analýzám vnějšího (makrookolí i mikrookolí) a vnitřního prostředí a také analýze zájmových skupin.

V praktické části bylo použito celkem pěti různých metod či typů analýz s cílem identifikovat faktory, které ovlivňují oblast ICT. V závěrečné fázi pak byly nejdůležitější z nich přehledně shrnuty metodou SWOT, což vytvořilo kostru pro doporučení strategických cílů. Důležité je zmínit, že veškeré analýzy byly prováděny s důrazem na ICT oblast společnosti.

Primárními zdroji dat pro práci byly: Výroční zpráva společnosti za rok 2013, Výroční zprávy společnosti ČLFA<sup>3</sup>, data ČNB, strategické dokumenty společnosti ICT Leasing resp. KBC ICT Services.

Sekundárními zdroji byla především literatura uvedená v rámci literární rešerše.

V návrhové části bylo využito tzv. Ganttova diagramu, který je v praxi často využíván při řízení projektů pro jeho přehledné grafické znázornění naplánovaných činností v čase. K jeho grafické realizaci bylo využito softwarového nástroje – komerčního produktu Microsoft Project<sup>®</sup> 2013.

---

<sup>3</sup> ČLFA - Česká leasingová a finanční asociace.

## 3 Teoreticko-metodologická část

Kapitola představuje teoretickou základnu, ze které bude ve zbývajících částech práce – zejména v analyticko-praktické části, čerpáno. Představeny budou hlavní pojmy s důrazem na oblast strategie a strategického řízení.

Na část popisující nejdůležitější pojmy naváží podkapitoly věnující se analýzám vnějšího a vnitřního prostředí a metodám, které budou v analyticko-praktické části aplikovány. Závěr kapitoly se věnuje analýze SWOT.

### 3.1 Hlavní pojmy

V této kapitole budou vysvětleny odlišné pohledy a vnímání různých autorů na stejná témata a pojmy.

#### 3.1.1 ICT

Zkratka pochází z anglického *Information and Communication Technologies* – doslova tedy informační a komunikační technologie. Zkratka ICT se začala užívat až okolo roku 2000, dřívější označení IT (*Information Technologies*) bylo doplněno o „C“ s ohledem na nárůst významu komunikačních technologií a provázanosti se světem informačních technologií – zejména počítačů.

V české literatuře se někdy namísto ICT užívá starší označení IS/IT - Informační systémy/informační technologie a Keřkovský s Drdlou (2003, s. VII) zkratkou rozumí oblast, která zahrnuje „(...) *technické, technologické a metodické prostředky nutné ke sběru, ukládání, zpracování a sdělování informací pro rozhodování všech zainteresovaných „stakeholders“*“ (...).“ Autoři dále zdůrazňují, že cílem a snahou vždy je, aby tyto prostředky pomáhaly naplňovat vytyčené záměry a cíle společnosti.

#### 3.1.2 IT vs. Business

Nejedná se o klasický termín vyžadující jasnou definici, spíše jde o často užívané téma v souvislosti s tématem „soužití“ obchodních a IT (resp. ICT) složek v rámci jedné společnosti. V anglických zdrojích se pojem často označuje jako *IT-Business alignment*, dále bude použito označení IT-Business. Van Grembergen termínem rozumí způsob vzájemného uspořádání obchodní (business) strategie a IT strategie resp. obchodních struktur a IT struktur uvnitř společnosti (2009). IT-Business vztah je řídicím motorem k dosahování obchodních hodnot (cílů) prostřednictvím investic do oblasti IT. Autor vyzdvihuje důležitost vzájemného uspořádání a provázání svých cílů definovaných v obchodních resp. IT strategiích.

#### 3.1.3 Stakeholders

Anglický výraz *stakeholders* nemá přímý český ekvivalent, ale na poli marketingu a managementu, zdá se, téměř již zdomácněl. Dříve se používal pojem *shareholder* (share – akcie, podíl), *hold* (držet). V zásadě se jedná o zainteresované osoby či skupiny. Grasseová et al.

(2010) pod pojmem zainteresované strany uvádí osoby nebo skupiny, které mají na úspěchu společnosti zájem. Jako zainteresovanou stranu rovněž připomínají externí zákazníci, kterým jsou produkty společnosti primárně určeny a kteří se zpravidla objevují v definované misi či poslání organizace.

V praktické části bude k analýze přistupováno s cílem identifikovat hlavní zájmové skupiny, kvantifikovat jejich důležitost (váhu) a zaměřit se na jejich cíle a záměry a očekávání.

### 3.1.4 Strategie

Pojem strategie a všechny zbývající pojmy kapitoly 3.1 spolu úzce souvisí a tvoří důležitou tematickou část práce. Proto jim bude věnován adekvátně větší prostor.

Grasseová et al. (2010) vychází z pojmu strategie poměrně obecně a hovoří o něm jako o způsobu, kterým organizace realizuje své poslání a cíle. Upřesňují však dále, že strategie je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran a je podporována koncepcemi, plány, cíli, záměry a procesy. Strategie souvisí s cíli, to je zřejmé. Rozdíl mezi strategií a cílem je ten, že cíle určují, **čeho** chceme dosáhnout a strategie nám říká **jak** toho dosáhnout – **jak** k cílům dojít.

Sedláčková s Buchtou strategii formulují jako „(...) *složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku*“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8).

Dedouchová (2001) porovnává tradiční i moderní pojetí pojmu strategie. Autorka připomíná tradiční pojetí, které definice chápe jako klíčový firemní dokument obsahující vytyčené dlouhodobé cíle včetně způsobu, jak k těmto cílům dojít a rozmístění zdrojů. Oproti tomu moderní přístup navíc přihlíží k připravenosti podniku na nejistou budoucnost, k připravenosti na možné změny zdrojů, změny v okolí podniku a obecně k nutnosti a schopnosti podniku na tyto změny umět dynamicky reagovat.

### 3.1.5 Funkční strategie

Kolegium autorů Fotr et al. ve své knize uvádí, že každá podnikatelská strategie je zpravidla dále členěna na dílčí operace, procesy a struktury. „*Při těchto aktivitách se uplatňují prvky taktického řízení, které přechází v operační činnosti zaměřené např. na personální politiku, marketingové činnosti, zabezpečení financování strategie (...)*“ (Fotr et al., 2012, s. 31).

Téměř identicky svůj pohled na funkční strategii zmiňují i Keřkovský s Vykypělem (2006), kteří uvádějí, že pro každou obchodní strategii by měla existovat dílčí strategie a dílčí strategické řízení jednotlivých specifických oblastí – to vše na hierarchicky nižší úrovni.

Dedouchová (2001) funkční strategii zmiňuje v souvislosti s funkčními manažery, kteří jsou dle autorky odpovědní za specifické podnikatelské funkce (nákup, personalistika, výroba, marketing ad.) a také rozvoj funkční strategie v daných funkcích.

## 3.1.6 Strategický cíl

Strategický cíl by měl vždy navazovat na vizi společnosti. Keřkovský s Vykypělem (2006, s. 10) popisují strategické cíle jako „(...) *žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.*“ Dodávají dále: „*Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu.*“ Z toho zpětně vyplývá, že naplněním strategických cílů dochází k naplňování vytyčené strategie.

Jakubíková k vyhodnocení cílů uvádí, že strategický cíl je žádoucí stav, jehož chceme docílit a který je možno měřit jak kvalitativně, tak kvantitativně (2008). K objektivnímu hodnocení úspěšnosti naplnění strategie je tedy nutno nejprve vyhodnotit úspěšnost dosažení strategických cílů.

Nutnost návaznosti strategických cílů na vizi společnosti je možno najít i v knize kolegia českých autorů Fotr et al. (2012), kde se o strategických cílech hovoří jako cílech, které zpřesňují vizi společnosti, a to v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které odpovídají očekáváním stakeholderů.

## 3.1.7 Strategické řízení

Strategické řízení téměř výhradně přísluší vrcholovému managementu a zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Poměrně důkladnou definici popisuje Keřkovský s Valsou: „*Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, poslušnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících strategickou analýzou, formulací možných variant řešení (strategií), končících výběrem a implementací optimálních strategií (...)*“ (2012, s. 37).

Příklady jiných definic ze zahraniční literatury neopomíjejí zmínku o nutně konkurenčním prostředí, která předešlá definice postrádá. Jagdev et al. (2004) téma strategického řízení hodnotí jako proces ohodnocování a posuzování společnosti a jejího konkurenčního prostředí s cílem určit, jestli je společnost schopna naplnit své dlouhodobé cíle a využít příležitosti na trhu.

Grasseová et al. vyzdvihují význam strategického řízení jako nejdůležitější rozhodnutí vrcholového managementu a pojem strategický management chápou jako soubor manažerských rozhodnutí, kterými je určována výkonnost organizace (2010).

Jiný pohled na definici strategického řízení přináší Sedláčková s Buchtou (2006, s. 1), kteří pojmem rozumí „(...) *soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.*“ Strategické řízení, jak dále doplňují, zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí strategického rozhodnutí, které se týká alokace a způsobu využití zdrojů (2006).

Téma implementace strategie v rámci strategického řízení je s ohledem na hlavní cíl práce natolik zásadní, že mu bude věnována samostatná kapitola.



## 3.1.8 Strategická analýza

Strategická analýza je důležitou činností, která předchází formulování strategických cílů. Dle Sedláčkové s Buchtou (2006) je cílem strategické analýzy identifikace, analýza a ohodnocení těch faktorů, které mají na konečnou volbu strategie a cílů vliv. V případě faktorů se téměř vždy jedná o vlivy vnitřní i vnější.

Jakubíková (2008) chápe strategickou analýzu jako komplexní přístup, který zachycujeme nejdůležitější faktory, jež ovlivňují činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky analýzy, jak dodává, slouží pro návrhy možných strategií budoucího chování firmy.

Podobně chápou výstupy strategické analýzy i Keřkovský s Drdlou (2003), kteří strategickou analýzu definují jako komplexní zhodnocení prostředí společnosti a vnitřního stavu, ve kterém se nachází. Výsledky strategické analýzy by dle nich měly posloužit pro vytvoření strategických návrhů.

## 3.1.9 Implementace strategie

Implementace strategie je jednou z fází strategického řízení. Fotr et al. (2012) a rovněž další autoři jako fáze strategického řízení nejčastěji uvádí *formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie*.

Fotr et al. první fázi rozumí formulování žádoucího cílového stavu a předpokládané kroky, které k němu povedou. Implementaci pak rozumí dílčí aktivity realizované nástroji operativního řízení, tedy aktivity „(...) jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů“ (2012, s. 28).

Keřkovský s Drdlou (2003) implementaci strategie rozumí vyústění aktivit v rámci strategického řízení a do shrnutí procesních kroků, které implementaci předchází, zahrnují také např. fázi strategické analýzy. Konkrétně se v jejich pojetí jedná o tyto fáze:

1. *„Identifikace stávající strategie a vymezení SBU<sup>4</sup>“*
2. *Strategická analýza*
3. *Formulace návrhu strategie*
4. *Výběr a schválení optimální varianty strategie*
5. *Implementace strategie a kontrola její realizace“*

(Keřkovský, Drdla, 2003, s. 85-90).

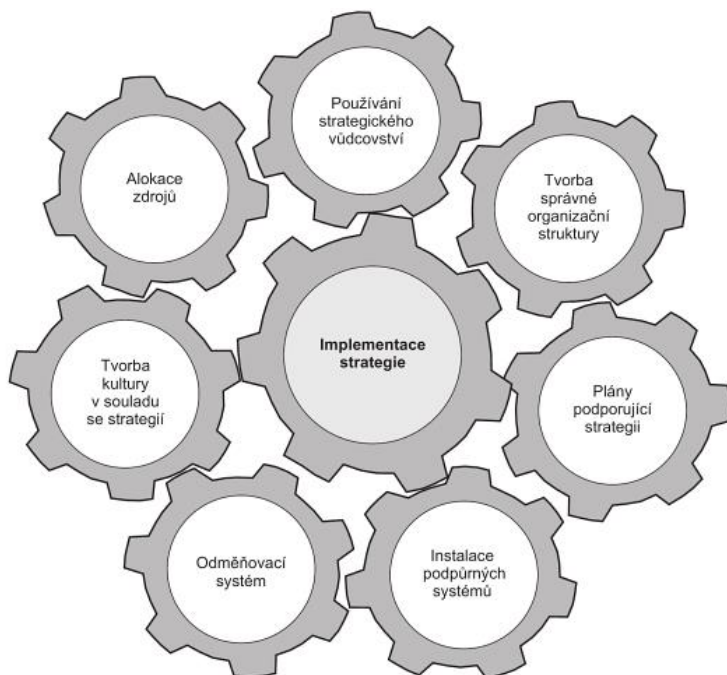
Fotr et al. (2012), Keřkovský s Drdlou (2003) a rovněž Mallya (2007) se shodují nad nutností neopomenout dílčí předpoklady pro úspěšnou implementaci strategie a její kontrolu, případně hodnocení. Zejména se jedná o zajištění vhodných organizačních podmínek, správné vymezení komunikace napříč organizační strukturou, rolích top manažerů, ad.

Obrázek níže znázorňuje Mallyův pohled na podpůrné procesy pro Implementaci strategie.

---

<sup>4</sup> SBU – Strategic Business Unit (Strategická obchodní jednotka)

Obrázek 1 Proces implementace strategie



Zdroj: Mallya (2007, s. 137)

V podnicích bývá implementace strategie často realizována v rámci projektů.

### 3.1.10 Projekt a projektové řízení

#### Projekt

Termín projekt je významově poměrně široký a v literatuře je různými autory definován s určitými rozdíly. Hlavní rysy jsou však velmi podobné. Dvořák ve své knize Řízení projektů pojem definuje jako „*Dočasná organizace lidských, materiálních a finančních zdrojů s cílem získání jedinečného výstupu při dodržení požadavků na kvalitu provedení, čas a náklady*“ (Dvořák, 2008, s. 237).

Andersen et al. (2004) projekt popisují těmito jeho charakteristickými vlastnostmi:

- Má jednoznačné zadání
- Je navržen s cílem dosáhnout specifického výsledku
- Vyžaduje různé zdroje
- Je časově ohraničený

Němec se ve své knize Projektový management zaměřil na hledání průniku definic, uváděných v různých zdrojích literatury s tímto výsledkem: „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“ (Němec, 2002, s. 11).

Tématem hodnocení projektů se zabývá např. Učeň (2008), který hodnocení doporučuje provést ve dvou (nebo i více) krocích. První krok hodnocení ponechat na období zhruba 1-3 měsíce po

startu produktivního provozu, v rámci kterého vyhodnotit splnění harmonogramu, rozpočtu a obsahu projektu. V kroku druhém (4-6 měsíců po startu produktivního provozu) pak vyhodnotit dosažení zamýšlených efektů. V případných dalších krocích je pak možno znovu vyhodnocovat dosažené efekty (poslední např. do dvou let od startu produktivního provozu).

Statistikám a hlavním příčinám neúspěchů ICT projektů se již několik desetiletí věnuje organizace *The Standish Group*, která každoročně vydává tzv. *Chaos report*. Tento report z roku 2014 uvádí, že více než třetina všech ICT projektů bez rozdílu velikosti končí zrušením ještě před dokončením (The Standish Group, 2014). Jak dokument dále uvádí, více než polovina projektů (52.7%) stojí téměř dvojnásobně více, než jaký byl finanční odhad na počátku. Poměrně překvapivé výsledky poskytují statistické informace týkající se úspěšnosti: Průměrně 16% projektů je dokončeno úspěšně, tj. v souladu s harmonogramem a finančním rozpočtem. V případě malých společností je to 28%, středních 16% a v případě velkých společností je to pouze 9%!

Report dále uvádí statistické údaje týkající se hlavních příčin neúspěchu projektů včetně míry, jakou se na příčinách podílí (v %). Pro jednoduchost bude uvedeno pouze prvních pět (The Standish Group, 2014, s. 8, *český překlad*):

- |  |     |
|--|-----|
| • Nedostatečné zahrnutí uživatelů <sup>5</sup> do projektů | 16% |
| • Nedostatečná podpora managementu                         | 14% |
| • Nejasné definování požadavků                             | 13% |
| • Chybné plánování   | 10% |
| • Nereálná očekávání                                       | 8%  |

## Projektové řízení

Na pojem projektové řízení lze nahlížet z různých úhlů. Jeden z nich zmiňuje ve své knize Dvořák (2008) a projektové řízení pak popisuje jako souhrn metod a nástrojů, které mají dopomoci k dosažení samotného cíle projektu. Doležal et al. (2009) považují projektové řízení za určitou filozofii, způsob práce a myšlení.

Pro naplnění cíle projektu je dle Dvořáka (2008) nutno splnit tyto tři podmínky: kvalita, čas a náklady. Kladně hodnocený projekt je dle autora realizován včas, za stanovené náklady a zejména v požadované kvalitě.

Andersen et al. (2004) uvádí, že projektový management vychází z potřeb projektu. Každý projekt vyžaduje ustavení specifické organizační struktury. Autoři dodávají, že činnosti v této struktuře je poté potřeba řídit, koordinovat. Projektový management tedy tvoří určitou základnu pro projekt.

Spieß s Feldingem se ve své knize (2008) podrobně zabývají velmi specifickou oblastí - tématem prevence konfliktů v projektovém řízení. Kniha se věnuje zejména velkým projektům např. z průmyslové oblasti, avšak jejich doporučení jsou obecného rázu. Autoři uvádí, že

---

<sup>5</sup> Uživatelé se rozumí koncoví uživatelé, kteří budou „konzumenti“ provedených změn

konfliktu je možno předcházet, a pokud již nastal - rovněž jej i řešit, získáním vědomostí a lepšího chápání situace účastníka konfliktu na druhé straně a pochopením jeho zájmů.

Doporučení autoři uzavírají konstatováním, že klíčovým protiopatřením proti vzniku konfliktu v projektech je dialog a přípravná fáze a ještě častější dialog a ještě důkladnější přípravná fáze zakončená jasnými dohodami.

### 3.1.11 Ganttův diagram

V rámci řízení projektu je nutné udržovat a zaznamenávat větší množství informací. Zejména projektoví manažeři jsou nuceni zpracovávat a přehlednou formou reportovat pro zainteresované strany především stav projektu. Tento úkol a mnohé další je v dnešní době již možné řešit praktickými nástroji. Jedním z nich je Ganttův diagram, jež je používán zejména při časovém plánování činností, zdrojů apod.

Jak uvádí Němec (2002), Ganttův diagram přináší výhodu v možnosti sledování plnění úkolů, tedy plnění plánu. Odchýlení se od plánovaného časového úseku, jak autor doplňuje, lze z harmonogramu snadno vyčíst a odchylky pak dále řešit.

Janišová s Křivánkem (2013, s. 371) již konkretizují, z čeho se diagram skládá. „*Ganttův diagram je v podstatě tabulka, kde řádky jsou nadepsány činnostmi z WBS<sup>6</sup>, sloupce jsou nadepsány kalendářem, resp. časovými úseky, ve kterých se bude projekt provádět. V řádku je pak nakreslena úsečka pro každou činnost, jež přesně určuje, kdy činnost začíná a kdy končí. Je možné znázornit řetězení úseček – následníky a předchůdce.*“

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

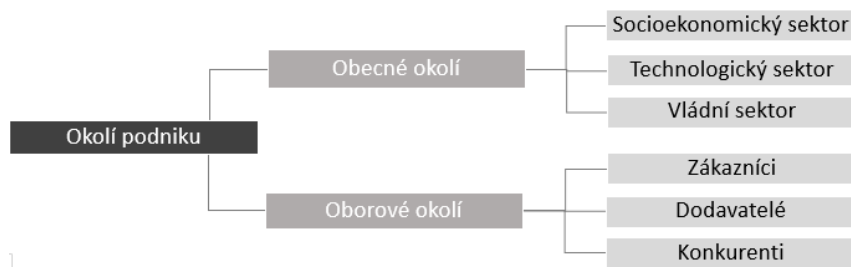
Ještě dříve, než bude přistoupeno k popisu vybraných metod a analýz, je vhodné v krátkosti uvést, co bude pod pojmem vnější prostředí, někdy také okolí podniku, chápáno.

Členění okolí podniku je v literatuře možno najít hned několik. Následující je členění okolí dle Jaucha a Gluecka (1988), které je zobrazeno níže.

---

<sup>6</sup> Work Breakdown Structure = Hierarchická struktura činností

Obrázek 2 Členění okolí dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: Jauch, Glueck (1988) in Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 43)

Jauch s Glueckem (1988) kombinují existující a známé metody pro analýzu vnějšího makrookolí – STEP a často používanou Porterovu metodu pěti sil, vhodnou pro analýzu mikrookolí. Obě tyto metody jsou dále teoreticky popsány v následujících kapitolách.

### 3.2.1 STEP analýza

Pro označení STEP analýzy (někdy též PEST) se v literatuře často používá název Analýza vnějšího okolí, někdy také makrookolí.

Historie STEP analýzy spadá zhruba do období 90. let minulého století a jedná se o metodu strategické analýzy pro identifikaci a ohodnocení různých vnějších vlivů a faktorů na současný stav a budoucí rozvoj společnosti (Williams, Curtis, 2008).

Grasseová et al. uvádí, že za předchůdce STEP analýzy lze považovat Francise J. Aguilara, který se v šedesátých letech minulého století zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodních prostředí a svou analýzu pojmenoval ETPS – mnemotechnickou zkratkou počátečních písmem pro faktory vnějšího prostředí: ekonomický, technologický, politický a sociální (Grasseová et al., 2010).

Účelem analýzy, jak autoři doplňují, je odpovědět na tyto 3 základní otázky:

- „Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“

(2010, s. 178)

Název STEP je odvozen od počátečních písmem 4 faktorů, konkrétně:

1. **S**ocial (sociální)
2. **T**echnological (technologické)
3. **E**conomical (ekonomické)
4. **P**olitical (politické)

STEP analýza může existovat v několik rozšířených variantách - v závislosti na přidaných faktorech, např.:

- S(L)EPT - Legal (právní)
- STE(E)P – Ecological (ekologické)
- PEST(LE) – Legal, Ecological

## **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory řadíme např. demografické údaje, charakteristiky týkající se trhu práce (např. míra nezaměstnanosti, rozdíly příjmů v různých geografických oblastech, pracovní zvyklosti, věková struktura lidí apod.). Z pohledu ICT jsou však více zajímavější faktory socio-ekonomické jako např. fluktuace ICT pracovníků, vývoj mezd v ICT v daném regionu, úroveň nabídky kvality pracovníků ICT apod.

## **Technické a technologické faktory**

Technologické vlivy hrají pro ICT strategii důležitou roli a to jak v makrookolí, např. rychlost realizace nových technologií, rychlost zastarávání, technologická kvalita, apod., tak – a snad ještě závažněji – v mikrookolí. Rychlost zastarávání a technologickou úroveň zmiňují jako jeden z primárních vlivů rovněž Sedláčková s Buchtou (2006).

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické vlivy jsou pro každou společnost podnikající ve sféře finančnictví zásadní. Makroekonomické ukazatele (úroková míra, hospodářské cykly, nezaměstnanost, kupní síla ad.) pak přímo či nepřímo ovlivňují ekonomické výsledky a směřování dalšího rozvoje a definici budoucích strategických cílů. Při konjunktuře nebo obecně ekonomickém růstu se adekvátně zvyšuje kupní síla obyvatel a tedy jejich spotřeba a opačně. Sedláčková s Buchtou (2006) neopomínají ani příležitosti a možnosti související např. s nízkou úrokovou mírou – vhodnou pro realizaci investičních záměrů, apod. Dále doplňují: „*Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie*“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17).

V praktické části budou uvedeny zajímavé statistické výsledky v oblasti leasingu, dlouhodobého srovnání různých typů leasingu apod.

## **Politické faktory**

V pojetí Grasseové et al. (2010) je za politické faktory možno považovat např. hodnocení politické stability, politický postoj (např. vůči danému podnikatelskému segmentu), politický vliv různých skupin apod. V praktické části budou politickými faktory chápány rovněž politická rozhodnutí (např. zákonodárné procesy), které ovlivňují např. právní stránku smluvních závazků mezi společností a klienty.

STEP analýza se často používá s důrazem na budoucí trendy a vývoj a v praktické části bude u této analýzy využito metodiky MAP (z anglického Monitor, Analyze, Predict), která je

doporučována např. Keřkovským a Vykypělem. „Výhodou MAP přístupu k analýze je především to, že se do zpracování analýzy vnáší systematicčnost, řád“ (2006, s. 68). Jak autoři dále uvádí, MAP je založena na rozdělení analýzy do tří fází/kroků, jež na sebe navazují:

1. „Identifikace faktorů, jejichž působení může být relevantní z hlediska návrhu strategie
2. Analýzy jejich dosavadního působení
3. Predikce vývoje (označována též jako perspektivní analýza)“

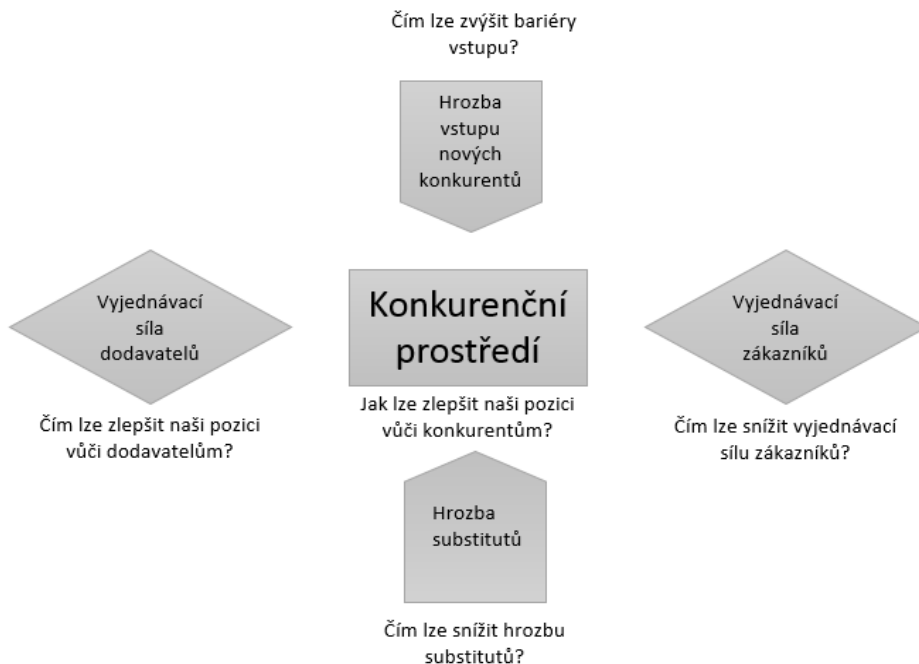
### 3.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, jak bývá také označován, je užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Koncept vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti je určována působením následujících pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Rivalitou firem působících na daném trhu
4. Hrozbou vstupu nových konkurentů
5. Hrozbou substitutů

Porterův model konkurenčního prostředí je znázorněn na obrázku 3 níže.

Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí (oborové okolí/odvětví)



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 53)

Grasseová et al. (2010) k Porterovému modelu doplňují, že každé odvětví je svým způsobem unikátní a je potřeba vzít v úvahu, že v různých odvětvích mohou mít různé faktory různou

váhu. Dále přidávají, že Porterův rámec pěti faktorů může podniku posloužit k proniknutí do struktury odvětví a lépe definovat klíčové faktory daného odvětví.

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí

Dosud se jednalo o vnější faktory a vlivy, u nichž má společnost omezené možnosti jejich změn ve svůj prospěch. Rivalitu, konkurenci, vyjednávací síly - snad, v případě tržního prostředí a obecných vlivů působících na obor podnikání již podstatně méně, spíše vůbec.

Dříve, než společnost začne reagovat na konkurenci a oborové okolí, musí si být vědoma svých možností, svých silných stránek a musí znát vnitřní faktory ve firmě, které při realizaci strategie ovlivňují její úspěšnost, růst, prosperitu.

Keřkovský s Vykypělem (2006, s. 83) k analýze vnitřního prostředí uvádí, že „*každá analýza by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, využitelná při syntéze, tj. v daném případě při formulaci „corporate“, zvolené „business“ anebo „funkční“ strategie.*“

Sedláčková s Buchtou (2006) ve své práci připomínají, že vnitřní analýza byla na rozdíl od vnější v minulosti často opomíjena a aplikována až v závěrečných fázích implementace strategie – při volbě organizační struktury apod.

Pro účely bakalářské práce bude použito dvou typů analýz vnitřního prostředí: analýzy zdrojů a analýzy důležitých aspektů z hlediska ICT.

#### 3.3.1 Analýza zdrojů

Při analýze zdrojů je hlavním cílem ověřit, že společnost má k dispozici vhodné lidi s vhodnými znalostmi pro zamýšlené úkoly. Součástí analýzy zdrojů však také bývá zhodnocení vnitřního prostředí ve smyslu, jestli dokáže poskytnout přitažlivé pracovní podmínky, zdali je informovanost – zejména z a k managementu, dostatečná, jak funguje personální politika a mnoho dalších faktorů směřujících dovnitř firmy.

Dle Zuzáka je účelem analýzy zdrojů odhalení vnitřních zdrojů podniku pro využití příležitostí a omezení vnějších rizik (2011). Jak autor dále uvádí, analýzu zdrojů lze připodobnit k inventuře jednotlivých kategorií zdrojů a analýze jejich vývoje. Praktická část přinese analýzu následujících částí:

1. **Hmotné zdroje** (budovy, dopravní prostředky, pozemky ad.)
2. **Lidské zdroje** (počet pracovníků, jejich kompetence, kvalita, loajálnost apod.)
3. **Finanční zdroje** (cash flow, zadluženost, vztahy k dlužníkům a věřitelům apod.)
4. **Nehmotné zdroje** (pověst, značka a její známost, technologie, know-how, duševní práva ad.)

Zamýšlení se nad situací moderních organizací v porovnání s minulostí nabízí Mallya, který uvádí, že: „*Moderní organizace už nepředstavuje jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní*



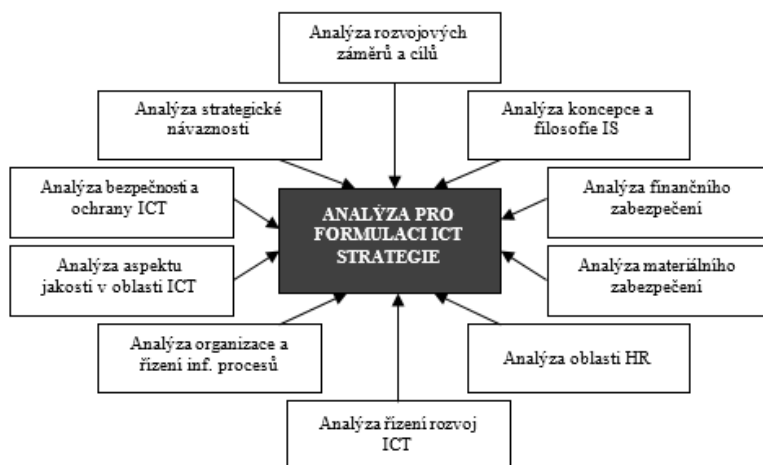
sítí lidí, kteří spolu navzájem komunikují.“ (Mallya, 2007, s. 63). Autor na též místě dodává, že moderní a úspěšné organizace vyžadují pracovníky, kteří:

- „jsou loajální k vedení organizace
- jsou dobře vyškolení a stále připraveni učit se
- jsou vysoce motivováni (představy, vzory, ohodnocení)
- jsou dobře informováni (otevřená komunikace ve všech oblastech společnosti)“

### 3.3.2 Analýza důležitých aspektů z hlediska ICT

Analýza důležitých aspektů je pro účely této práce velmi vhodná, jelikož její záběr na prostředí ICT je konkrétnější než u jiných analýz. Struktura praktické části se bude opírat o analýzu způsobem, jaký uvádí Keřkovský ve své knize a která je definována obrázkem 4.

Obrázek 4 Analýza důležitých aspektů



Zdroj: Keřkovský, Drdla (2003, s. 119)

Smyslem analýzy je posoudit vnitřní prostředí společnosti z pohledu významných aspektů IS/IT strategie s úmyslem odhalit slabé stránky i hrozby, které jsou následně odstraněny návrhem strategie (Keřkovský, Drdla, 2003).

V praktické části bude podobně jako u STEP analýzy využito metodiky MAP.

### 3.4 Analýza zájmových skupin

Prostředí společnosti ČSOBL je zejména po roce 2010 poněkud komplexní a je ovlivňováno množstvím zájmových skupin, které fungování společnosti ovlivňují a/nebo jsou činností firmy ovlivňovány. Jedná se o zájmové skupiny vnější i vnitřní, v jednom případě dokonce na pomezí obou. V rámci respektování zvoleného členění na interní a externí analýzy je analýza zájmových skupin v teoretické části představena samostatně. Jako samostatná kapitola bude rovněž uvedena v části praktické. Její výstupy budou využity v konfrontaci SWOT.

Má-li být zvolená strategie úspěšná, je bezpodmínečně nutné, aby byla v souladu nebo minimálně nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících stakeholders – činiteli mající vliv na chod a zájem na úspěchu společnosti. Většinou se rovněž jedná o činitele, kteří v konečné fázi o strategii rozhodují a manažersky se podílejí na její implementaci.

Grasseová et al. analýzu zájmových skupin doporučují z hlediska důležitosti identifikace zainteresovaných stran, které se budou nějakým způsobem účastnit plánování a rovněž důležitost stanovení formy této účasti (Grasseová et al., 2010). *Plánováním* je v kontextu tématu práce možno rozumět aktivní účast na definování strategických cílů a účast na řízení následné realizace. Na témže místě autorka dodává, že po identifikaci zájmových skupin je vhodné uvést rozsah vlivu těchto zájmových skupin resp. nastínit jejich cíle a očekávání.

Z důvodu rozsahu a komplexnosti všech zájmových skupin je zisk konkrétních cílů a očekávání úkol nesnadný. Často jsou též očekávání a záměry zájmových skupin informacemi neoficiálními nebo citlivými. Tichá s Hronem proto doporučují formulovat tzv. *předpoklady o zainteresovaných stranách*. (Tichá, Hron (2002) in Grasseová et al., 2010). Tímto způsobem je možno v analýze očekávané cíle a předpoklady přiblížit či nastínit. Autoři proto dodávají, že je vhodné míru *jistoty* s jakou jsou jednotlivé záměry a očekávání uvedeny, doplnit o váhu (např. 0-10).

Tichá a Hron analýzu nazývají *analýza zainteresovaných skupin* a zakládají ji na následujících dvou předpokladech:

1. „*Současný stav organizace je výsledkem působení sil, které podporují její rozvoj, a sil, které rozvoji organizace brání. Oba typy sil jsou vyvíjeny zainteresovanými skupinami (...).*“
2. *Výsledek strategie organizace je závislý na kolektivním působení relevantních zainteresovaných stran v průběhu realizace strategie (...)*“

(Tichá, Hron (2002) in Grasseová et al., 2010, s. 195).

Cílem analýzy zájmových skupin v praktické části bude zjištění, kdo tito činitelé jsou, jaké jsou jejich zájmy, cíle a záměry, jaký je jejich vliv na dění ve společnosti a jaké jsou jejich informační potřeby.

## 3.5 SWOT analýza

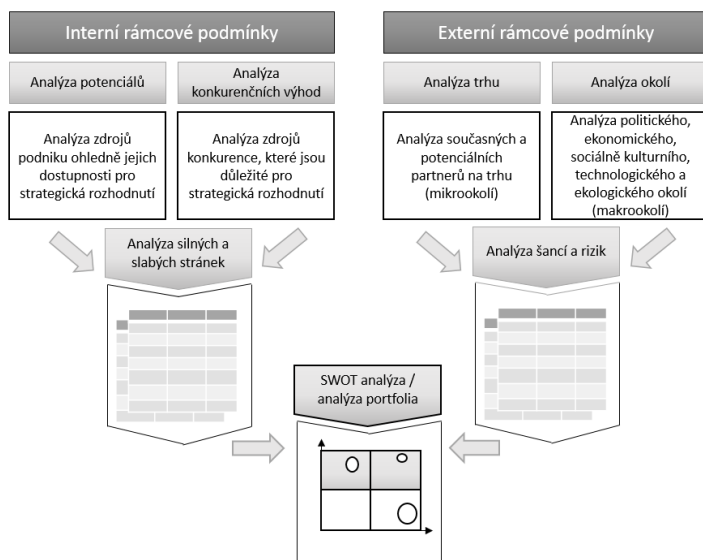
SWOT analýza (někdy též SWOT matice) je obecně velmi známou a hojně používanou metodou vhodnou pro evaluaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb analyzovaného subjektu. Keřkovský s Vykypělem (2006) ke SWOT uvádí, že fakta pro SWOT je možno čerpat z nejdůležitějších závěrů dílčích analýz. Autoři v knize dále uvádí, že závěry by měly být relevantní a zaměřeny na podstatná fakta a jevy mapovaného objektu či prostředí.

Fotr et al. SWOT analýzu označují jako „*(...) nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence*“ (2012, s. 303).

Trommsdorff se Steinhoffem (2009) SWOT analýzu popisují jako strategickou situační analýzu, kdy je potřeba strukturovat a sumarizovat data o silných a slabých stránkách a dále data o šancích a rizicích strategické obchodní jednotky. Za cíl strategické situační analýzy pak

autoři považují využití šancí a rozvíjení silných stránek a naopak vyhýbání se rizikům a odbourávání slabín analyzovaného subjektu. Strategickou situační analýzu znázorňuje níže obrázek 5.

Obrázek 5 Vytvoření strategické situační analýzy



Zdroj: Trommsdorff, Steinhoff (2009, s. 113)

Trommsdorff se Steinhoffem (2009) dále uvádějí a z obrázku 5 je to patrné, že v interní analýze silných a slabých stránek se pracuje s výsledky analýzy potenciálů (interních zdrojích podniku) a s výsledky analýzy konkurenčních výhod (zdrojů konkurence). Analýza šancí a rizik dle autorů pak vychází z výsledků analýzy trhu – mikrookolí podniku a analýzy okolí – makrookolí podniku, která je také známa jako PEST analýza.

Pro účely této práce se jako nejvhodnější jeví přístup Keřkovského s Vykpělem, kteří uvádí, že SWOT je vhodné použít na úplný závěr analýzy v podobě shrnutí nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz a to vnějších i vnitřních (2006). Nejdůležitější výsledky provedených analýz budou shrnuty v závěrečné SWOT analýze, která bude vstupem do části návrhové.

## 4 Analytická / praktická část

Hlavní náplní této kapitoly je strategická analýza společnosti ČSOB Leasing (dále jen ČSOBL), která je provedena způsobem a v pořadí, v jakém byly popsány jednotlivé dílčí analýzy a metody v teoretické části. Součástí kapitoly bude rovněž popis společnosti ICT Leasing (dále jen ICTL), klíčového partnera ČSOBL v oblasti informačních technologií a hlavního *vykonavatele* všech ICT strategických cílů.

Před zahájením analytických prací je nezbytné stanovit účel analýzy - vymezit, k čemu mají analytická zjištění sloužit. Účelem následujících podkapitol bude popis a analýza stavu společností ČSOB Leasing a ICT Leasing, popis ICT strategie ČSOBL a změn, ke kterým v závislosti na změnách vlastnických vztahů došlo. Analytická zjištění mají přispět k ucelenému pohledu na vnitřní prostředí společnosti a připravit vstupy na závěrečnou kapitolu návrhů a doporučení k řešení problému.

Nebude-li uvedeno jinak, analyzovaným obdobím je 2010-2014.

### 4.1 Popis společností

#### 4.1.1 ČSOB Leasing

Společnost byla založena v roce 1995, tehdy ještě pod názvem OB Leasing, a.s. a je 100% dceřinou společností Československé obchodní banky, a.s., členem skupiny ČSOB a významné nadnárodní finanční skupiny KBC Group sídlící v Belgii. Působí v České republice a Slovenské republice. Analýza se bude týkat pouze České republiky.

ČSOBL je univerzální leasingovou společností - jedničkou na trhu a největším nebankovním poskytovatelem financování investičního majetku českých podnikatelů. Nabízí širokou škálu produktů, jako je např. finanční leasing, zákaznický úvěr, full-service leasing, operativní leasing apod.

ČSOBL nabízí své produkty nejen prostřednictvím své vlastní distribuční sítě a rozsáhlé distribuční sítě mateřské společnosti ČSOB, ale i přímo v místě prodeje u externích spolupracujících dodavatelů. Zaměřuje se zejména na oblast financování osobních, užitkových a nákladních automobilů, dále zemědělských strojů a zařízení, avšak více a více rovněž na financování technologií, investičních celků a výpočetní techniky. Objem poskytnutých finančních služeb v roce 2013 přesáhl 10 mld. Kč.

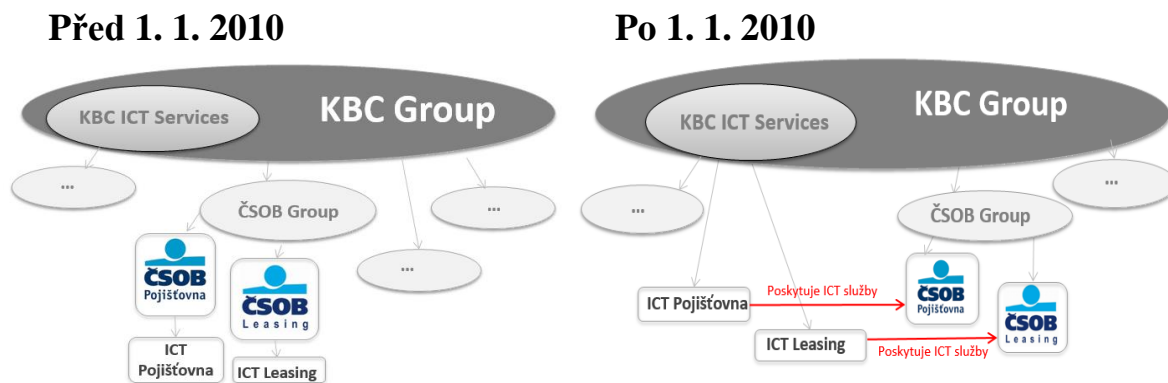
Bližší informace o společnosti, lidských zdrojích, organizační struktuře apod. budou předmětem analýzy vnitřního prostředí.

#### 4.1.2 ICT Leasing

Na úvod je důležité uvést, že společnost ICTL byla před rokem 2010 integrovanou součástí ČSOBL – do té doby lze spíše hovořit o týmu ICT v rámci ČSOBL. V kontextu organizační struktury byl tým odpovědný nejvyššímu vedení společnosti, přesněji finančnímu řediteli.

V rámci organizačních změn v celé skupině KBC došlo v roce 2010 k oddělení týmu ICT od ČSOBL a jeho přidružení k již existující organizaci KBC ICT Services. Tato společnost vznikla za účelem konsolidace ICT týmů dceřiných společností ve skupině ČSOB (např. ČSOB Pojišťovna, ČSOB Factoring apod.) do jednotného subjektu s cílem nabízet ICT služby svým, do roku 2010, nadřazeným obchodním složkám. Obrázek 6 níže tuto změnu zachycuje.

Obrázek 6 ČSOBL/ICT stav před a po 1. 1. 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř ze dne na den tak došlo v ICTL k zásadním změnám v organizačních procesech, komunikačních a eskalačních kanálech, změnám v odpovědnostech apod. Společnost ICTL začala přejímat způsoby fungování a procesy řízení své nové mateřské společnosti – KBC ICT Services.

Hlavní úkol týmu resp. společnosti ICTL zůstává od založení společnosti ČSOBL až po současnost stejný: podpora obchodních složek ČSOBL, správa veškerých ICT technologií a zařízení, dále pak analýza, návrh, vývoj a následná údržba aplikací a informačních systémů a veškeré jiné aktivity související s informačními nebo komunikačními technologiemi a procesy využívané ve společnosti nebo její pobočkové síti.

## 4.2 Popis strategie společnosti

Cílem kapitoly je popis strategie společnosti ČSOBL v oblasti ICT resp. popis posledních dvou strategií, z nichž jedna stále oficiálně trvá. Podstatné je uvést, že ICT strategií společnosti ČSOBL se rozumí strategie společnosti ICTL.

### 4.2.1 ICT strategie 2010-2012

Strategie byla připravována a definována v době probíhající krize na finančních trzích, která rovněž zasáhla skupinu KBC resp. skupinu ČSOB. Hlavním tématem ICT strategie pro období 2010-2012 byl boj s dopady ekonomické krize. Pilíře strategie byly následující:

- větší synergie v rámci skupiny KBC ICT Services (znovupoužitelnost osvědčených postupů a metodik, sdílení zdrojů apod.)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- zefektivňování ICT interních procesů (např. zavádění LEAN<sup>7</sup> procesů)
- omezení ICT investic (ponechání pouze klíčových strategických projektů, ostatní byly odloženy nebo zrušeny)
- celková podpora a zkvalitňování již existujícího portfolia služeb, informačních systémů a dalších vnitřních zdrojů.

Oproti předešlým ICT strategiím byla tato odlišná v tom, že ICTL již nebyl součástí ČSOBL, ale patřil do skupiny KBC ICT Services. V důsledku toho byla i celková strategie nutně ovlivněna nadřazenou strategií KBC ICT Services.

V minulosti byl management ČSOBL spoluvůrcem ICT strategie resp. ICT strategie vycházela z nadřazené strategie, kterou byla obchodní strategie ČSOBL. V případě strategie 2010-2012 tomu tak nebylo a to mimochodem velmi nelibě nesl nejvyšší management společnosti ČSOBL, který stále vnímal ICTL jako „svůj“ interní tým navzdory změnám v organizačním schématu. Spory o priority strategických cílů začaly postupně narůstat a komplikovat vzájemné vztahy mezi oběma společnostmi.

## Dopad strategie

U managementu ČSOBL nebyla ICT strategie vnímána jako klasická funkční strategie podporující klíčové ekonomické cíle firmy (definované business strategií) a ICT strategie jako celek nebyla vnímána příliš pozitivně.

U některých zaměstnanců ČSOBL bylo vnímání ICT strategií zjednodušeno na pocit snížení komfortu ICT služeb (např. zpomalením ICT dodávek vlivem zavádění nových ICT procesů, sníženou prioritou řešení operativních závad apod.). Jiné skupiny zaměstnanců naopak ICT strategii přijaly pozitivně, zejména díky některým úspěšně realizovaným projektům, které přinesly změny.

## Naplnění strategie, hodnocení

Z hlediska přijatelnosti strategie důležitými stakeholdery bylo hodnocení spíše negativní. Z plánovaných strategických projektů (9) byly úspěšně dokončeny 4, což bylo vnímáno jako neúspěch. Příčin bylo několik, nejvíce však ve vážnoucí komunikaci mezi managementem ICTL a ČSOBL. Klíčový projekt LEAN, do něhož byla více či méně zahrnuta celá společnost, očekávání na zefektivnění procesů nenaplnil a jako celek byl hodnocen negativně.

Z hlediska očekávaných finančních úspor lze sice hovořit o naplnění vytyčených cílů, avšak za cenu výrazných škrtů a pozastavení aktivit, které v jiných oblastech společnosti začaly generovat jiné typy problémů (např. finanční úspory za cenu vyšších časových dotací a lidských zdrojů).

---

<sup>7</sup> Název projektu vychází z termínu LEAN, jež představuje principy nebo metody se zaměřením na identifikaci a eliminaci aktivit, které nepřinášejí žádnou nebo jen zanedbatelně malou hodnotu společnosti.

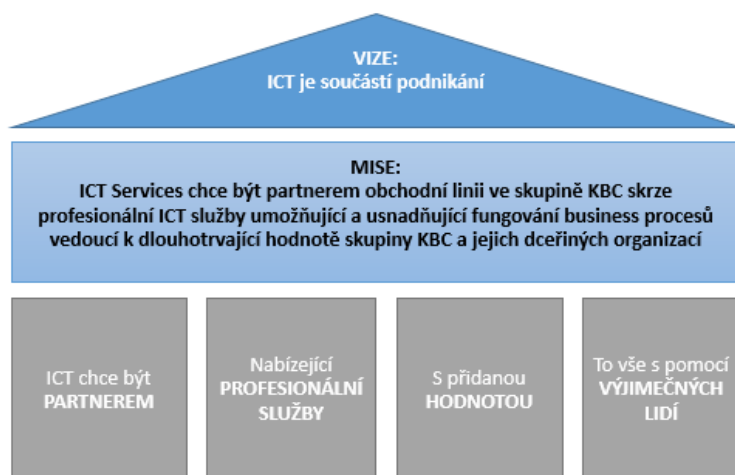
## 4.2.2 ICT strategie 2012-2014

Strategie, která je v ČSOBL stále platná, nahradila předešlou ještě před jejím plánovaným termínem ukončení. Důvodů bylo několik, tím nejzásadnějším byl rostoucí tlak vedení ČSOBL na definování nové ICT strategie, které by lépe odrážela novou obchodní strategii firmy a plnila roli klasické funkční strategie.

Od nové ICT strategie pro období 2012-2014 se logicky čekala změna – větší podpora obchodních cílů ČSOBL, definování ICT cílů v užší spolupráci obou společností, nutnost reagovat na zhoršení úrovně vzájemné komunikace apod.

ICT strategie opět vycházela z globální strategie mateřské firmy KBC ICT Services, avšak evidentní byl příklon k zákazníkovi (ČSOBL) a jeho potřebám. Obrázek 7 zobrazuje pilíře strategie společnosti KBC ICT Services, která je nadřazenou společností ICTL.<sup>8</sup>

Obrázek 7 Pilíře strategie KBC ICT Services 2012-2014



Zdroj: Výňatek z oficiálního strategického dokumentu KBC ICT Services (přeloženo autorkou)

Jak je z obrázku patrné, hlavní pilíře staví na důležitosti úzké vazby na zákazníka, vyzdvihují nutnost partnerství, poskytování profesionálních služeb, důležitosti konstruktivní komunikace apod.

Strategie KBC ICT Services je dále rozpracována do detailnější a pro management a zaměstnance lépe uchopitelnější podoby v tzv. strategickém dokumentu popisující 6 klíčových cílů (v závorce jsou uvedeny originální anglické názvy):

*Cíl 1: Partnerství (Partnership)*

*Cíl 2: Nabízení excelentních ICT služeb (Become world class in service)*

*Cíl 3: Dodržování procesů (Keep the process basics)*

<sup>8</sup> Obrázek je čerpán z interního materiálu ICT Leasing (strategického dokumentu).

*Cíl 4: 20% nárůst efektivity, maximalizovat přidanou hodnotu, minimalizovat náklady (20% efficiency, maximise value, minimise cost)*

*Cíl 5: ICT tvoří jeden pevný celek (Act as 1 ICT)*

*Cíl 6: Maximalizovat angažovanost lidí, věnovat se talentům (Maximise Staff engagement & Talent development)*

Jistou zvláštností této strategie je, že se téměř výhradně dotýká měkkých dovedností, konkrétních cílů v oblasti ICT jen minimálně. To je velký rozdíl oproti předchozí strategii, která obsahovala podrobnější popis cílů a návrhy způsobů realizace. Aktuální ICT strategie záměrně obsahuje jen minimum *doporučení* jak k cílům dojít. Z velké části proto, že ideou strategie je *volnost*, kterou dceřiné společnosti dostaly pro definování svých konkrétních strategických cílů – ve spolupráci se zákazníkem (ICTL s ČSOBL, ICT Pojišťovna s ČSOB Pojišťovnou, ICT Factoring s ČSOB Factoringem apod.).

## Dopad strategie

Strategie byla nastavena pro-zákaznický a její dopad lze hodnotit jako pozitivní. Strategie jasně deklarovala Zákazníka jako prioritu č. 1 a začala více plnit roli funkční strategie. Strategie měly záhy dopad takový, že během následujícího kvartálu byly vytyčeny konkrétní cíle pro ICTL, které přímo navazovaly a podporovaly již existující obchodní cíle ČSOBL, které byly stanoveny na obecné i detailnější úrovni<sup>9</sup>:

1. Maximální využití znalostí trhu - posílení pobočkové sítě
2. Větší synergie v rámci skupiny ČSOB
3. Zkvalitnění risk managementu
4. Efektivita

## Naplnění strategie, hodnocení

Pro hodnocení strategie by bylo potřeba vyhodnotit úroveň naplnění strategických cílů. Strategie splnila svůj hlavní účel – posílit spolupráci ICT a obchodních složek a obchodní cíle nadřadit cílům ICT. Každý z hlavních cílů byl na detailnějších úrovních dále rozpracován na cíle operativní charakteru. Následovat bude hodnocení hlavních strategických cílů jako celku:

Z pohledu partnerství a vzájemné komunikace (cíl 1) sice došlo oproti předchozímu období k posunu vpřed. Došlo k zavedení pravidelných schůzek 2x měsíčně mezi nejvyššími představiteli obou společností a rovněž zavedení pravidelných setkání managementu obou subjektů. Rovněž bylo dohodnuto vzájemné informování se o progresu naplňování strategických cílů.

Cíl 2 byl zaměřen na zlepšení vnímání práce ICTL vůči zákazníkovi (ČSOBL). Došlo k zavedení nových procesů a postupů s cílem zvýšit prestiž a vnímání práce ICTL. Vybraní představitelé managementu ICTL se účastnili několikadenních školení v oblasti měkkých dovedností, množství pracovníků ICTL absolvovalo kurzy v technologických oblastech s cílem

---

<sup>9</sup> Z důvodu citlivosti informací jsou zde uvedeny pouze strategické cíle ČSOBL na obecné úrovni.



navýšit know-how a tedy zvýšit kvalitu nabízených služeb. Naplnění obou oblastí lze hodnotit kladně.

Cíl 3 byl zaměřen na formální správnost procesů, zejména v rovině projektového řízení a postupů. V rámci hodnocení projektů platí, že ČSOBL nemá jasně nastavené metriky hodnocení úspěšnosti projektů. Provede-li se vyhodnocení z pohledu statistických údajů uvedených v teoretické části, pak byl cíl naplněn: úspěšnost realizovaných projektů je vyšší než citované statistiky. Provede-li se vyhodnocení z pohledu doporučení dle Učně – rovněž uvedeného v teoretické části, pak je hodnocení spíše neutrální. Přibližně polovina plánovaných projektů nenaplnila očekávání a nenaplnila časový nebo finanční rozpočet.

Vyhodnocení efektivity (cíl 4) je obtížné, v rámci strategie nebyl definován *návod* na hodnocení a metriky. Bez znalostí pevných dat, zejména finančního charakteru, se k vyhodnocení není možné vyjádřit.

S cílem zvýšit angažovanost a rozvoj talent managementu (cíl 6) došlo ke vzniku interního programu podpořeného kampaní s cílem zvýšení péče o zaměstnance, podporu vzdělání (související s pracovní náplní), práci s talenty apod. Aktivity jsou koordinovány mezi týmem Lidských zdrojů a středním managementem firmy. Cíl byl naplněn.

## 4.3 Provedení analýzy vnějšího prostředí

Dvě zvolené analýzy vnějšího prostředí mají za cíl zmapovat makro i mikrookolí společnosti, primárně z pohledu dopadů na oblast ICT. Výstupem každé z analýz bude identifikace příležitostí a hrozeb, které budou v návrhové fázi vstupem pro návrhy doporučení pro strategické cíle v oblasti ICT.

### 4.3.1 STEP analýza

Faktorům, které jsou pro budoucí strategii více relevantní, bude věnován větší prostor. Pro vypracování STEP analýzy byla zvolena metodika MAP (z angl. *Monitor-Analyze-Predict*).

#### *Sociální faktory*

V literatuře typicky uváděné faktory jako míra populace, věková struktura, geografické rozložení, apod. jsou pro oblast ICT spíše méně relevantní. V případě ICTL je možno mezi sociální faktory, které se společnosti dotýkají, zařadit např. kvalitu lidí na trhu práce resp. vztah mezi atraktivitou zaměstnavatele a šancí *ulovit* kvalitního zaměstnance, který bude pro společnost přidanou hodnotou. Jiným, rovněž důležitým faktorem, který s předcházejícím souvisí, je např. úroveň mezd v ICT oblasti (v daném regionu) či obecně míra nezaměstnanosti. Ta dosáhla v ČR v září 2014 7,3 % (ČSÚ, 2014).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1 Sociální faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	O/T
Atraktivní zaměstnavatel = vyšší nároky na kvalitu zaměstnanců	ČSOBL je dle hodnocení CzechTOP100 (CzechTOP100, 2013) firem hodnocena jako nejlepší společnost v oblasti <i>Osobní finančnictví</i> . ČSOBL má na trhu práce dobré renomé.	Lze očekávat, že stav bude pokračovat. Společnost má tímto předpoklad a vyšší pravděpodobnost, že na trhu práce získá kvalitní uchazeče.	(O1)
Vysoká očekávání zákazníků (vyšší komfort, lepší služby)	S rozvojem trhu nebankovního financování rovněž rostl standard nabízených služeb a zákaznického servisu. ČSOBL na toto reagovala nedostatečně, je potřeba zvýšit úroveň front-end <sup>10</sup> aplikací (jednoduchost, bezpečnost, komfort).	V případě nevěnování pozornosti toto může být výrazná konkurenční nevýhoda.	(T1)

Zdroj: vlastní zpracování

## Technologické faktory

Technologické faktory je nutno nejprve *přerátovat* z pohledu finanční společnosti. Běžně uváděné faktory typu podpora vlády v oblasti výzkumu, oblast ekologie, oblast průmyslové ochrany a podobně je možno pro tuto chvíli vynechat, jelikož na ČSOBL mají minimální vliv.

Rychlost s jakou se ICT technologie vyvíjí a absolutní provázanost se všemi oblastmi pracovních činností a procesů ČSOBL, činí z technologických faktorů jedny z nejdůležitějších faktorů ovlivňující společnost vůbec.

Tabulka 2 Technologické faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	O/T
Zvyšující se požadavky na ICT (bezpečnost, rychlost, dostupnost, škálovatelnost)	V posledních několika letech byly investice do obnovy starých technologií zanedbávány. Několik business kritických aplikací běží na zastaralé platformě nevyhovující dnešním požadavkům na bezpečnost, škálovatelnost apod.	Lze očekávat inovace v oblasti technologií a komunikace. Investice do ICT budou v blízké budoucnosti jednou z nejvyšších priorit.	(T2)
Technologické dolování dat (Data mining), business intelligence (BI)	Využití tzv. technologických datových skladů je v ČSOBL minimální. Analýza trendů a datové dolování je v ICT spíše okrajovou záležitostí.	Vedení ČSOBL a ICTL by mělo podpořit nové BI (business intelligence) procesy a v množství dat začít hledat trendy a možné predikce vývoje.	(O2)

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>10</sup> Aplikace (nejčastěji webové) přístupné klientovi (např. clientský internetový portál pro správu smluv).

## **Ekonomické faktory**

Vlivy z ekonomického sektoru ovlivňují každou společnost podnikající ve finančnictví. Ekonomické ukazatele jsou důležitým vstupem při tvorbě střednědobých a dlouhodobých plánů a cílů. Změny a prohlášení ČNB mohou mít výrazný dopad na vývoj úrokových měr, což se promítá do úrovně bankovních produktů a následně snížení dostupnosti finančních zdrojů pro podniky. Takovéto pohyby úrokových měr mohou být příčinou obtíží např. v kalkulaci výnosnosti produktů apod.

V případě ČSOBL se nejedná pouze o makroekonomické faktory, ale důležité jsou rovněž ukazatele např. v oblasti dovozu nových a ojetých automobilů<sup>11</sup>, konkrétně pak nárůst/pokles dovozu konkrétních značek<sup>12</sup>. Na poli leasingového, úvěrového a factoringového trhu se období 1. - 3. čtvrtletí 2014 neslo v podmínkách ekonomického oživení, rostly investice i výdaje domácností. Objem nebankovního financování se v 1. – 3. kvartále meziročně zvýšil (ČLFA, 2014). Následující jsou údaje z téhož zdroje - o vývoji ekonomiky v 1. – 3. čtvrtletí 2014:

- HDP meziročně rostl (v 1. čtvrtletí o 2,7 %, v 1. pololetí o 2,9 %)
- Meziroční míra inflace v průběhu 1.- 3. čtvrtletí poklesla (z 1,4 % na konci roku 2013 na 0,7% v září).

Tabulka 3 Ekonomické faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	O/T
Ekonomická situace země – vývoj ekonomiky	Období po krizi (2010+) bylo pro ČSOBL ve znamení znovuzískávání ztracených pozic na trhu. Firma těžila ze stabilní či mírně rostoucí ekonomiky země.	Prognóza ČNB na rok 2015 je pozitivní, očekává se meziroční růst reálného HDP 2,5 % (ČNB, 2014). Pro ČSOBL lze toto jednoznačně považovat za příležitost, ekonomické faktory by měly na plnění strategických cílů působit pozitivně.	(O3)
Poptávka po leasingových produktech (pozn. oba faktory je možno sloučit do jedné <i>Příležitosti – O3</i> )	Poptávka po nebankovních a finančních produktech za poslední roky rostla spíše pomalu.	Dle informací ČLFA nebankovní financování meziročně významně navýšilo objem obchodů (ČLFA, 2014). Výhled na další období je pozitivní, leasing jako produkt bude i nadále plnit roli vhodné alternativy klasickým bankovním úvěrům.	(O3)

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>11</sup> Financování nových vozů a ojetin tvoří významný podíl z portfolia služeb a z celkových výnosů firmy.

<sup>12</sup> ČSOBL se např. specializuje na vozy Citroën a Peugeot, donedávna rovněž Hyundai a Kia.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

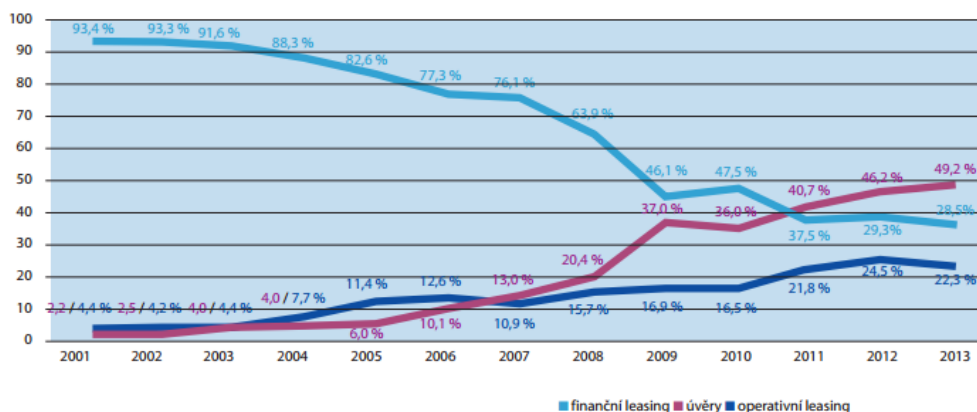
Následují některá statistická data poskytnutá ČLFA o stavu a vývoji nebankovního financování v 1. čtvrtletí 2014 (ČLFA, 2014).

Členské společnosti ČLFA poskytly v 1.-3. čtvrtletí 2014 leasingem, factoringem, prostřednictvím úvěrů pro spotřebitele i pro podnikatele:

- celkovou financovanou částku 98,68 mld. Kč (o 9,76 mld. Kč více než v 1.-3. čtvrtletí 2013)
- uzavřely 749.287 nových leasingových a úvěrových obchodů
- dominoval leasing silničních vozidel:
  - podíl leasingu osobních aut – 32,5 %
  - podíl leasingu nákladních aut – 35,4 %
  - podíl leasingu strojů a zařízení – 21 %

Pohled na dlouhodobý vývoj podílu leasingu a úvěru v obchodech leasingových společností zobrazuje obrázek 8 níže. Zřejmý je pokračující růst podílu operativního leasingu a úvěrů na úkor klasickému finančnímu leasingu<sup>13</sup>.

Obrázek 8 Podíl leasingu a úvěrů v obchodech leasingových společností



Zdroj: Česká leasingová a finanční asociace (2013, s. 9)

ČSOB Leasing tento trend úspěšně kopíruje: v roce 2013 společnost uzavřela v oblasti podnikatelských úvěrů o 17% a v oblasti operativního leasingu dokonce o 42% více než v roce 2012. Co do objemu nových obchodů společnost meziročně udělala v 2013 o 1.5 mld. Kč více, než za stejné časové období v roce 2012, což činí v procentuálním vyjádření nárůst o 17%. Pro zajímavost, v porovnání s produkcí v roce 2010 se jedná dokonce o nárůst o 46,5 % (Česká informační agentura, 2014).

## Politické faktory

Na podnikání ČSOB Leasingu mají politické faktory spíše menší vliv. Fungování leasingového trhu obecně je do značné míry determinováno politikou ČNB, svým způsobem tedy politickým faktorem. Českou národní banku jakožto orgán vykonávající dohled nad finančním trhem

<sup>13</sup>Finanční leasing je nejrozšířenějším a osvědčeným produktem pro financování dopravní techniky, strojů a zařízení. Jedná se o pronájem movité věci, po jehož skončení přechází předmět leasingu za dohodnutou kupní cenu do vlastnictví nájemce.

v zemi, lze však považovat natolik za nezávislou, že její kroky a dopady jsou zařazeny do sekce ekonomických faktorů.

Na druhou stranu je zřejmé, že politické faktory svým způsobem ovlivňují makroekonomické klima země a to zejména zákonodárnými procesy, v případě ČSOBL procesy relevantními k předmětu podnikání. Příkladem může být NOZ – nový občanský zákoník, který vešel v platnost 1. 1. 2014. Změny v něm obsažené mají nemalý dopad do výpočtů (např. kalkulace smluv), smluvních podmínek (změna práv a nároků zákazníků) a mnoha jiných oblastí dotýkající se právního vztahu při uzavírání leasingových smluv.

V reakci na právní úpravy je nutno adekvátně přizpůsobit aplikační systémy, výpočtové logiky, znění smluv a řadu další úprav, které mohou být časově i finančně náročné.

Tabulka 4 Politické faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	O/T
Úpravy právních norem a předpisů	I přes řadu úprav dotýkající se předmětu podnikání, nedocházelo ke změnám tak zásadním, že by ohrozily fungování společnosti.	Změny právních norem (byť krátkodobé – odpovídající období vlády) mohou mít závažný dopad ovlivňující úspěch v podnikání.	(T3)

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Porterův model pěti sil

Postupně budou analyzovány veškeré *síly* působící na společnost zvnějšku. Významnějším faktorům bude věnován větší prostor. Identifikace důležitých příležitostí nebo hrozeb bude uvedena pod jednotlivými oblastmi.

*Pozn. V odůvodněných případech se identifikované výstupy z této analýzy mohou shodovat s výstupy STEP analýzy.*

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost interně dělí zákazníky na dva typy:

1. Zákazníkem je drobný klient (spotřebitel, drobný podnikatel)
2. Zákazníkem je velký klient (středně velká – velká firma, korporátní organizace)

Drobní zákazníci nepředstavují pro společnost významnější rizika. Přejít ke konkurenci je obecně relativně snadné, avšak v průběhu trvání smlouvy je to finančně nákladné a nevýhodné. Z těchto důvodů je hlavním cílem zisk zákazníka – podpis úvěrové smlouvy. Stávající informační systémy podporují tyto procesy bezproblémově.

Společnost aktivně oslovuje portfolio klientů, využívá široké síť obchodních míst a dodavatelských center a rovněž čerpá z důležité klientské databáze skupiny ČSOB. Podpora cross-sellingu je klíčovým prvkem pro zisk nových klientů, vzájemné sdílení informací je z důvodů bezpečnostní politiky ČSOB zastaralé, avšak nepředstavuje riziko do blízké budoucnosti.

Konkurenční boj se odehrává v boji o velké klienty. Očekávání významných zákazníků na porozumění individuálním potřebám jsou vysoká. Součástí obchodní strategie ČSOBL v období 2010-2012 bylo mj. zvýšení důrazu na zajištění individuálních potřeb zákazníka (úrokové sazby, obchodní podmínky, bonusy, přidaná hodnota v jiných oblastech apod.). Přístup se osvědčil a společnost v posledních několika letech získala lukrativní úvěrové kontrakty např. v oblasti železniční dopravy, zemědělské techniky apod. Vyjednávací síla zákazníků je zde velmi silná, rozhodující je osobní přístup, dlouholetá zkušenost, portfolio produktů a rychlá reakce na podněty zákazníka.

(T1) – Vysoká očekávání zákazníků

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Existují 2 typy dodavatelů:

1) Primárním dodavatelem služeb pro ČSOBL je společnost ICTL

Model vychází z globální organizační struktury v rámci celé skupiny. Na úrovni rozhodování o strategických záležitostech je vždy potřeba shody mezi zákazníkem (ČSOBL) a dodavatelem (ICTL). Na nižších úrovních je rozhodování v gesci vedení ICTL. Vyjednávání o investicích probíhá primárně mezi vedoucími představiteli, často rovněž za účasti vedení týmu Finančního řízení a controllingu. Kvalita vzájemných vztahů je klíčovým faktorem pro úspěšné vyjednávání a konstruktivní rozvoj v oblasti ICT. Vyjednávací síla ICTL je v tomto ohledu velmi vysoká.

2) Jako sekundární dodavatele ICT služeb je možno označit vybrané externí ICT společnosti (přibližně 5).

Tyto společnosti se zabývají dodávkami ve specifických expertních oblastech, které není možno pokrýt zdroji ICTL. Důležitou část know-how v těchto oblastech udržují externí společnosti, což zvyšuje závislost na jejich dodávkách. Jejich vyjednávací síla není v tuto chvíli velká, avšak s realizací nových projektů a implementací nových technologií roste.

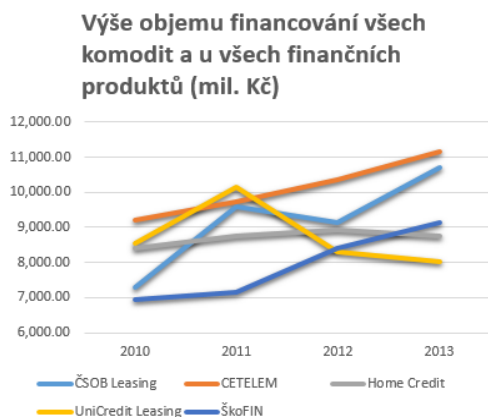
(T4) – Závislost na externích dodavatelích

### ***Rivalita v konkurenčním prostředí***

Z celkového počtu zhruba 60 subjektů s licenci na podnikání v oblasti nebankovního financování má ČSOBL na českém trhu několik přímých konkurentů (cca 5). ČSOBL těží z několika konkurenčních výhod, zejména: dlouhodobé působení na trhu, členství ve skupině ČSOB, široká pobočková síť, široká nabídka portfolia (může být i nevýhodou).

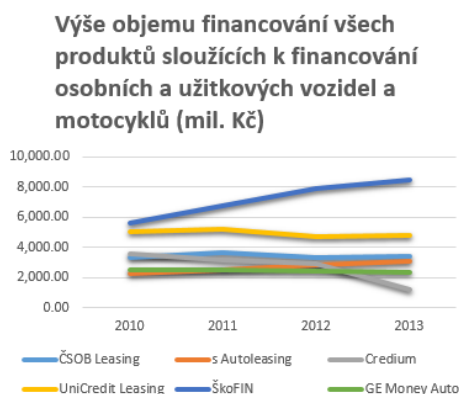
V segmentu leasingu automobilů jsou hlavními konkurenty *ŠkoFIN* (lídr v daném segmentu), *UniCredit Leasing* a *sAutoleasing*. V oblasti podnikatelských úvěrů je lídrem na trhu ČSOBL před *UniCredit Leasing* a *ŠkoFIN*. Segmentů leasingového trhu a nebankovního financování je přibližně deset. Česká leasingová a finanční asociace přináší každoročně srovnání všech členských společností podle vykázaných finančních objemů. Obrázky 9 a 10 níže zobrazují porovnání v důležitých segmentech leasingového trhu (ČLFA, 2014).

Obrázek 9 Srovnání financování u finančních produktů



Zdroj: data ČLFA, vlastní grafické zpracování

Obrázek 10 Srovnání financování vozidel



Zdroj: data ČLFS, vlastní grafické zpracování

Neustálý růst požadavků vnějšího okolí (zákazníků, externích partnerů, distributorů) na moderní prvky komunikace a využívání informačních systémů může být vnímáno jako hrozba, která společnost limituje při srovnání s konkurencí disponující kvalitativně lepším ICT zázemím. Větší a důležití klienti mají zvýšené požadavky na využívání informačních systémů a očekávají maximální bezpečnost, mobilní či inovativní přístupy apod.

Vývojová zastaralost informačních systémů je slabinou, která může negativně ovlivňovat obchodní potenciál, spokojenost externích partnerů, snižovat konkurenční výhodu apod. Svým charakterem více přísluší do analýzy vnitřní, proto bude blíže popsána v následující kapitole.

(T2) Zvyšující se požadavky okolí na úroveň informační a komunikační technologie

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bariéra vstupu je velká. Vstupní investice jsou výrazné, téměř nutností je *spřízněnost* s některou z bank pro zajištění aktiv a možnost levného úvěrování pro udržení konkurenceschopných úrokových sazeb. Pro zákazníky jsou důležitým faktorem rozhodování zkušenosti a renomé společnosti na trhu. Výjimku mohou tvořit společnosti nabízející úvěrové smlouvy spotřebitelského typu, kde mohou důležitou roli sehrát jiné aspekty např. kampaně v médiích apod. Tento faktor nepředstavuje pro ČSOBL v oblasti ICT či obchodní do budoucna riziko.

## ***Hrozba substitutů***

V případě nebankovního financování je hrozba substitutů poměrně malá. Jako alternativu k leasingovým úvěrům je možno označit klasický bankovní úvěr, avšak z účetního hlediska je pro malé a střední podnikatele a firmy (hlavní klientela ČSOBL) forma leasingu výhodnější. Další nespornou výhodou je rychlost sjednání a pružnost nabídky. Bankovní úvěry jsou tak pravděpodobně jedinou regulérní substitucí, pro ČSOBL minimální hrozbou.

## **4.4 Provedení analýzy vnitřního prostředí**

V kapitole budou využity dva typy analýz: analýza zdrojů a analýza důležitých aspektů z hlediska ICT. Identifikace významných silných či slabých stránek bude uvedena v tabulkách nebo v závěru každé kapitoly.

### **4.4.1 Analýza zdrojů**

#### ***Hmotné zdroje***

Z charakteru podnikání a povahy leasingové společnosti platí, že účetní hodnota hmotných zdrojů je značná – 12 mld. Kč, zhruba ½ celkových aktiv (ČSOB Leasing, 2014). Do této účetní položky (dlouhodobý hmotný majetek) patří "propůjčené" majetky v rámci finančního nebo operativního pronájmu. Pro definování ICT strategie má stav hmotných zdrojů spíše malý vliv.

#### ***Lidské zdroje***

V rámci analýzy lidských zdrojů jsou popsány obě společnosti.

#### **ČSOB Leasing**

- Společnost má 355 zaměstnanců, 300 v hlavním sídle (Praha), 70 na pobočkové síti
- Organizační struktura: týmy generálního ředitele, odborné týmy v působnosti výkonných ředitelů, Finanční řízení a Operations, Obchod
- Struktura managementu: generálním ředitelem, 3 členové představenstva, 8 ředitelů
- Společnost je přísně hierarchicky uspořádaná, mezi generálním ředitelem a „běžným“ zaměstnancem jsou 3 úrovně. Poměr mužů a žen je přibližně 1:1
- Kvalita zaměstnanců velmi dobrá, silné zázemí know-how v oblasti nebankovního financování, expertní skupiny na různá specifika leasingu, probíhá sdílení znalostí
- Struktura distribuční sítě:
  - 11 regionálních poboček
  - 3 obchodní místa
  - Velké množství (desítky) obchodních partnerů, dealerů a prodejců

(S1) Lidský potenciál, kvalita zaměstnanců

(S2) Fungující obchodní síť (pobočky, dealeři, apod.)



## ICT Leasing

- Společnost má 40 lidí, všichni pracují v hlavním sídle (Praha), 1 ředitel, 4 manažeři, poměr mužů a žen je 9:1
- Kvalita zaměstnanců v ICTL je na velmi dobré úrovni, dobrá znalost obchodních aspektů leasingu a obchodních procesů firmy

(S1) Lidský potenciál, kvalita zaměstnanců

(S4) Zkušenosti a znalosti ICT pracovníků

(W3) Nepružnost ČSOBL (přizpůsobení se změnám)

## Komunikace ČSOBL – ICTL

Obě společnosti pracují na stejném pracovišti, komunikace probíhá buď formou předem dohodnutých schůzek, nebo – častěji, formou emailů. Komunikace probíhá mezi odpovídajícími pozicemi ve společnostech (ředitel – ředitel, vyšší management - vyšší management, projektový vedoucí vs. projektový vedoucí apod.). Častým prostředkem komunikace pracovního typu je centralizovaný systém pro evidenci úkolů: zadavatelem je ČSOBL, řešitelem ICTL.

Komunikace před rokem 2010 se v mnoha ohledech lišila. Řízení a rozvoj ICTL podléhal nejvyššímu vedení ČSOBL a byl spíše direktivní. Konkrétní ICT strategie neexistovala, úkoly se řešily na operativní a taktické úrovni, výjimečně s výhledem větším než 1 rok.

S příchodem strategie 2012-2014 se komunikace upravila a zlepšila. S odkazem na teoretickou část týkající se předpokladů úspěšné implementace strategie (na které se shoduje většina citovaných autorů) však platí, že komunikace mezi oběma subjekty je stále spíše limitujícím faktorem. Zejména pak v rovině projektového řízení, na němž se obě společnosti rovným dílem podílí.

(W1) Úroveň komunikace mezi ICTL a ČSOBL

## Finanční zdroje

Společnost hospodařila za rok 2013 s konsolidovaným ziskem<sup>14</sup> ve výši 445 mil. Kč po zdanění. Společnost aktivně využívá členství ve skupině ČSOB s možností přístupu k „levným“ penězům. Tvrdá data uvedená níže jsou čerpána z výroční zprávy ČSOBL 2013.

Celková hodnota aktiv i pasiv činila 25 mld. Kč (23 mld. v 2012).

Vlastní kapitál činil k 31.12.2013 5,0 mld. Kč, což znamenalo pokles oproti konci roku 2012 (5,4 mld. Kč). Příčinou poklesu byla výplata dividendy ČSOB v květnu 2013.

---

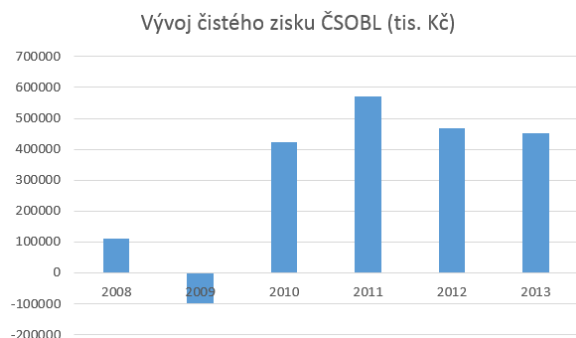
<sup>14</sup> Dle Českých účetních standardů (ČÚS).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 11 ukazuje vývoj čistého zisku společnosti za období 2008 – 2013.

Obrázek 11 Čistý zisk ČSOBL 2008 – 2013



Zdroj: data Výroční zpráva 2013 (vlastní grafické zpracování)

Jak obrázek demonstruje, období ekonomické krize mělo na ČSOBL velký dopad, od roku 2010 je společnost stabilní, ekonomický výsledek je za poslední dva roky víceméně srovnatelný.

Obrázky 12 a 13 níže zobrazují přehled hlavních účetních parametrů společnosti za účetní období let 2010 - 2013.

Obrázek 12 Finanční výsledky 2010 - 2013

FINANČNÍ VÝSLEDKY DLE IFRS (NEAUDITOVANÉ, KONSOLIDOVANÉ)

ČSOB Leasing, a.s. – Výkaz zisků a ztrát (IFRS), tis. Kč	2013	2012	2011	2010
Čistý výnos z úroků	802 059	828 409	1 063 877	1 246 667
Úroky přijaté	1 155 369	1 261 298	1 550 724	1 771 229
Úroky placené	-353 310	-432 889	-486 847	-524 562
Neúrokové výnosy	535 051	608 447	636 688	619 967
Výnosy z fin. instrumentů v reálné hodnotě	22 745	19 652	30 486	15 170
Výnos z poplatků a provizí	142 048	143 309	158 803	183 923
Ostatní výnosy	370 258	445 486	447 399	420 874
Výnosy z provozní činnosti	1 337 110	1 436 856	1 700 565	1 866 634
Celkové provozní náklady	-665 249	-665 436	-703 856	-663 218
Zisk z provozní činnosti před opravnými položkami a rezervami	671 861	771 420	996 709	1 203 416
Opravné položky a rezervy na úvěrová rizika	-88 862	-174 543	-231 352	-644 290
Zisk před zdaněním a menšinovými podíly	582 999	596 877	765 357	559 126
Daň z příjmů celkem	-130 317	-129 532	-195 022	-136 386
<b>ČISTÝ ZISK ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>	<b>452 682</b>	<b>467 345</b>	<b>570 335</b>	<b>422 740</b>

Zdroj: ČSOB Leasing (2014, s. 20)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 13 Rozvaha ČSOBL 2010 - 2013

ČSOB Leasing, a.s. – Rozvaha (IFRS), tis. Kč	2013	2012	2011	2010
<b>AKTIVA</b>				
Pokladní hotovost a vklady u emisních bank	3 755	5 434	3 191	3 209
Pohledávky za bankami	58 867	110 000	109 618	72 920
Aktiva k obchodování	0	0	0	0
Investiční cenné papíry	0	0	0	0
Úvěry a pohledávky z finančního leasingu	22 798 819	21 021 832	21 891 242	21 930 242
Hmotný a nehmotný majetek	1 872 656	1 597 347	1 505 397	1 270 715
Ostatní aktiva včetně daňových pohledávek	190 023	178 728	149 692	226 179
Náklady a příjmy příštích období	74 738	62 959	67 071	67 793
<b>CELKOVÁ AKTIVA</b>	<b>24 998 858</b>	<b>22 976 300</b>	<b>23 726 211</b>	<b>23 571 058</b>
<b>PASIVA</b>				
Závazky k bankám	18 443 602	15 252 110	13 379 755	12 767 438
Závazky z obchodování	6 130	13 861	35 542	78 650
Závazky vůči klientům	98 433	96 683	218 269	155 500
Vydané cenné papíry	0	889 969	1 600 000	1 300 000
Ostatní pasiva včetně daňových závazků	1 207 368	1 197 057	1 241 414	1 170 238
Výnosy a výdaje příštích období	193 186	138 587	208 763	237 430
Ostatní rezervy	9 563	7 718	6 679	4 597
<b>ZÁVAZKY CELKEM</b>	<b>19 958 282</b>	<b>17 595 985</b>	<b>16 690 422</b>	<b>15 713 853</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
Základní kapitál	3 050 000	3 050 000	3 050 000	3 050 000
Emisní ážio	572 421	572 421	2 072 421	2 072 421
Rezervní fondy	611 263	611 263	611 263	611 263
Zisky/ztráty nevykázané ve výkazu zisků a ztrát	-130 926	-112 374	-174 393	-183 058
Nerozdělený zisk	485 136	791 660	906 163	1 883 839
Zisk běžného období	452 682	467 345	570 335	422 740
<b>VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM</b>	<b>5 040 576</b>	<b>5 380 315</b>	<b>7 035 789</b>	<b>7 857 205</b>
<b>CELKOVÁ PASIVA</b>	<b>24 998 858</b>	<b>22 976 300</b>	<b>23 726 211</b>	<b>23 571 058</b>

Zdroj: ČSOB Leasing (2014, s. 21)

V případě potřeby důkladnější analýzy finančních zdrojů a finančního zdraví firmy by bylo vhodné provést detailní finanční analýzu podniku za použití analýz ukazatelů (např. rentability, trendů, cash flow, vertikální analýza aktiv apod.).

## Nehmotné zdroje

Nehmotnými zdroji se rozumí technologie, licence, obchodní tajemství, know-how, ale také pověst firmy či hodnoty značky jako takové. Z hlediska analýzy bude důraz kladen na oblasti dvě: oblast ICT a pověst firmy.

## Technologie (veškeré ICT systémy) + know-how

- Charakter podnikání si vyžaduje rozsáhlé a komplexní informační systémy zajišťující provoz společnosti, transakční systémy umožňující okamžité uzavírání obchodů na pobočkách, obchodních místech a u autorizovaných dealerů a velké množství další techniky, technologických prvků, komunikačních systémů apod. Investice do informačních technologií tvoří významnou část rozpočtu společnosti.
- Přibližně 50 aktivně využívaných a vzájemně provázaných informačních systémů a aplikací, obtížná údržba, nákladný vývoj a uživatelská podpora.
- 3 primární informační systémy, tvoří jádro obchodní logiky a většiny obchodních procesů. Vykazují známky nestability a vyžadují nepřetržité úpravy a zvýšený dohled - finanční náročnost.

- Zastaralost informačních systémů = zvýšené riziko v oblasti bezpečnosti dat a možného úniku informací.
- Existující komplikace při bezpečnostních prověrkách v rámci sladění s bezpečnostní politikou ve skupině ČSOB.

(W4) Zastaralost informačních systémů

## Pověst, značka

- Společnost je na trhu od 90. let a i díky příslušnosti do skupiny ČSOB je pověst a renomé společnosti na našem trhu na velmi dobré úrovni. Jádrem korporátní klientely tvoří dlouhodobí partneři a prověřené společnosti. Renomé společnosti na trhu je možno považovat za jednu z konkurenčních výhod.

(S3) Renomé společnosti, člen skupiny ČSOB

## 4.4.2 Analýza důležitých aspektů z hlediska ICT

Tento typ analýzy byl i přes svou menší známost v literatuře vybrán s ohledem na charakter vytyčeného cíle – *formulace doporučení strategických cílů v oblasti ICT*. Struktura a posloupnost analyzovaných oblastí bude odpovídat pořadí v teoretické části.

Podobně jako u STEP analýzy bude pro analýzu užito metody MAP. Označení silné (S) resp. slabé (W) stránky bude použito pouze u významných faktorů.

V kapitole bude postupně představeno deset aspektů, jejichž stručná analýza bude zachycena v tabulkové formě již bez explicitního slovního uvození a dalších komentářů. Aspekty budou definovány názvy dílčích analýz.

### *Analýza rozvojových záměrů a cílů*

Tabulka 5 Analýza rozvojových záměrů a cílů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Rozpočet na investice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do r. 2010 se rozvojové záměry příliš nesledovaly.</li> <li>• Management si je za poslední roky vědom konkurenční mezery a nutnosti investic do ICT.</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lze očekávat pokračování investic do rozvojových cílů ICT.</li> </ul>	
Stav aplikační infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekontrolovaný rozvoj aplikací v době konjunktury (2004-2008) nyní způsobuje problémy =&gt; finanční náročnost na údržbu, rozvoj apod.</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvojové záměry by se měly ubírat směrem ke snížení komplexity.</li> </ul>	(W4)

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## *Analýza koncepce a filosofie ICT*

Tabulka 6 Analýza koncepce a filosofie ICT

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Členství ICTL ve skupině KBC ICT Services napomáhá k synergii v rámci skupiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odtržením týmu ICT od ČSOBL (2010) došlo k novému pohledu na koncepci a filosofii ICT, implementace nových procesů, apod.</li> <li>-----</li> <li>• Snahou je synergie mezi jednotlivými ICT týmy ve skupině</li> </ul>	
Jednotná koncepce ICT v rámci celé skupiny.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do roku 2010 neexistovala koncepce ICT. Řízení ICT podléhalo vedení ČSOBL.</li> <li>• Od roku 2010 je společnost ICTL ovlivněna jednotnou koncepcí procesního řízení ICTL a metodiky.</li> <li>-----</li> <li>• Zachování jednotné koncepce lze očekávat i do budoucna.</li> </ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

## *Analýza finančního zabezpečení*

Tabulka 7 Analýza finančního zabezpečení

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Procesní řízení v oblasti projektových výdajů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblast ICT je největší výdajovou položkou firmy ČSOBL.</li> <li>• Projektové výdaje jsou pravidelně reportovány a revidovány.</li> <li>-----</li> <li>• Striktní dohled nad investicemi. Aktivnější role business sponzora.</li> </ul>	
Nepružný proces při žádosti o navýšení rozpočtu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve společnosti existuje několik instancí, které se ke změnám financování vyjadřují (Finanční řízení v ČSOBL, Budget Committee – „BuCo“ v KBC ICT Services apod.).</li> <li>• Navýšení rozpočtu je procesně zdlouhavé a ovlivňuje harmonogram.</li> <li>-----</li> <li>• Snahou je zjednodušit procesy u všech zúčastněných.</li> </ul>	(W3)

Zdroj: vlastní zpracování

## *Analýza materiálního zabezpečení*

Tabulka 8 Analýza materiálního zabezpečení

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Úroveň HW vybavení (servery, počítače, síťové prvky, apod.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HW infrastruktura vždy patřila k silným stránkám firmy.</li> <li>-----</li> <li>• Pravidelné upgrady a budoucí investice jsou zajištěny.</li> </ul>	
Náročnost materiálního vybavení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakter oboru vyžaduje velké množství výpočetní techniky na osobu =&gt; vysoká finanční náročnost.</li> <li>-----</li> <li>• Snahou managementu ICTL i ČSOBL je konsolidovat ICT techniku (např. jednotné datové centrum, zavést standardy v technologických platformách apod.).</li> </ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Analýza HR

Tabulka 9 Analýza HR

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Kvalita zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obchodní i technologické know-how je ve společnosti sdíleno, kvalita zaměstnanců je velmi dobrá.</li><li>-----</li><li>• ČSOBL má na trhu dobré jméno – konkurenční výhoda při výběru kandidátů na pracovní pozice.</li></ul>	(S1)
Role HR ve společnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vliv HR ve společnosti je spíše malý – tuto úlohu částečně supluje střední management (např. nábor lidí).</li><li>• Personální strategie není definovaná.</li><li>-----</li><li>• Aktuální strategie akcentuje důraz na talent management, angažovanost apod.</li></ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

## Analýza řízení rozvoje ICT

Tabulka 10 Analýza řízení rozvoje ICT

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Vrcholné řízení (IT Governance) KBC ICT Services	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozvoj ICT Leasingu ovlivňován strategií nadřazené společnosti KBC ICT Services, která definuje pravidla (IT Governance) pro řízení ICT.</li><li>• Zároveň však platí, že strategické cíle jsou směřovány k naplnění potřeb zákazníka (ČSOBL).</li><li>-----</li><li>• Strategie KBC ICT Services bude i nadále plnit určující roli v oblasti řízení rozvoje ICT</li></ul>	
Projektové řízení	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategické cíle jsou realizovány prostřednictvím projektů</li><li>• Projektové řízení lze označit jako jednu ze slabin společnosti.</li><li>-----</li><li>• Zlepšení projektového řízení by se mělo stát jednou z priorit.</li></ul>	(W2)
Zastaralost informačních systémů (aplikační infrastruktura)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heterogenost a komplexita informačních systémů v ČSOBL je známý problém. Vývoj informačních systémů byl v minulosti nekontrolovatelný a do budoucna by jeho neovládání znamenalo významnou hrozbu pro společnost.</li><li>-----</li><li>• Vedení obou společností si je konkurenční mezery vědomo a lze očekávat podporu v budoucích krocích k nápravě.</li></ul>	(W4)

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## *Analyza organizace a řízení informačních procesů*

Tabulka 11 Analýza organizace a řízení informačních procesů

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Tým SŘ (Systém řízení) v ČSOBL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na straně ČSOBL existuje tým <i>Systém řízení (SŘ)</i>, jehož hlavní náplní je koordinovat procesy a projektové vedení za ČSOBL.</li> <li>Tým je hlavním partnerem týmu ICT při většině jednání.</li> </ul>	
Striktní organizační struktura a procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příliš formální procesy způsobují nepružnost při změnách v okolním prostředí.</li> <li>Aktuální strategie změny v oblasti řízení informačních procesů nezmiňuje.</li> </ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

## *Analyza aspektů jakosti v oblasti ICT*

Tabulka 12 Analýza aspektů jakosti v oblasti ICT

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Definování kvality / jakosti v oblasti projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>ČSOBL jen obtížně definuje své rozvojové požadavky, požadavky na kvalitu se v průběhu vývojového cyklu mění</li> <li>Nejednoznačnost zadavatele při projektových zadáních způsobuje problémy při realizaci projektů.</li> <li>Zavedení best-practices v oblasti projektového řízení by mohlo pomoci zvýšit kvalitu dodávek.</li> </ul>	(W1) + (W2)

Zdroj: vlastní zpracování

## *Analyza bezpečnosti a ochrany ICT*

Tabulka 13 Analýza bezpečnosti a ochrany ICT

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Zastaralé systémy = bezpečnostní riziko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existující informační systémy představují bezpečnostní rizika.</li> <li>Řešením je postupné nahrazování systémů novými technologiemi.</li> </ul>	(W4)
Sociální inženýrství	<ul style="list-style-type: none"> <li>Předpisy a směrnice nestačí, nejsou-li dodržovány zaměstnanci. Sociální inženýrství je ve společnosti reálné riziko.</li> <li>Bezpečnost je mezi zaměstnanci vnímána jako něco, co zdržuje od práce, zhoršuje efektivitu, znepříjemňuje život.</li> <li>Téma sociální inženýrství bude i nadále akcentováno v celé skupině KBC ICT Services.</li> </ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

## *Analýza strategických návazností*

Tabulka 14 Analýza strategických návazností

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje ---- Predikce	S/W
Netypická strategická hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie společnosti ICTL vychází ze strategie KBC ICT Services, zároveň však platí, že naplňuje cíle ČSOBL – což je nestandardní model strategické hierarchie.</li> </ul> <p>-----</p> <p>Strategie ČSOBL bude prioritou pro plnění cílů. Strategie KBC ICT Services bude definovat spíše procesní a metodologické záležitosti.</p>	
Zkušenosti silné skupiny ČSOB resp. KBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korporátní strategie KBC ICT Services dává od roku 2012 decentralisticky velké pravomoci lokálním společnostem (ICT Leasing, ICT Pojišťovna apod.) při rozhodování o dalším postupu.</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategické cíle pro ICTL musí být nutně konzultovány s vedením ČSOBL, pouze vzájemná spolupráce má šanci na úspěšné plnění.</li> </ul>	(S3)

Zdroj: vlastní zpracování

## **4.5 Analýza zájmových skupin**

Znalost důležitých zájmových skupin, jejich potřeb a očekávání je o to důležitější, jelikož klíčové zájmové skupiny ovlivňují přijetí návrhů strategických cílů, stejně jako ovlivňují úspěšnost jejich realizace.

Následující tabulka 15 zobrazuje přehled nejvýznamnějších stakeholderů ovlivňujících dění ve společnosti - seřazených podle subjektivního hodnocení důležitosti autorkou práce a dále shrnutí jejich zájmů a očekávání.

*Pozn. V teoretické části byla uvedena možnost doplnění sloupce Očekávání o Váhu (míru jistoty), s jakou jsou jednotlivá tvrzení uvedena (např. 0-10). Tabulka však již obsahuje váhu důležitosti stakeholderů a v rámci zachování přehlednosti nebylo této možnosti využito.*



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 15 Analýza zájmových skupin

Stakeholder	Váha	Cíle, zájmy	Očekávání
Vedení, management (business sponzoři projektů)	9	Být jedničkou na trhu <sup>15</sup> , úspěšné plnění strategických cílů, efektivnější projektové vedení, udržení (navyšování) konkurenční výhody.	Lepší komunikace s ICTL, větší přínos ICT na plnění strategie, udržení (zisk) vlivu a moci ve firmě.
Vlastník ČSOBL (KBC)	8	Udržení stabilní a výkonné společnosti v portfoliu skupiny. Navyšování zisku, plnění strategie, expanze na trhu.	Úspěch ČSOBL, naplnění role ČSOBL ve skupině KBC.
Zákazníci	7	Výhodné smlouvy, dobré zacházení, asistence v případě problémů.	Zlepšování služeb, výhodnější nabídky, stabilita, jistota a záruky.
Zaměstnanci	6	Vyšší mzda, spokojenost s nadřazeným, méně / zajímavější práce, dobrý kolektiv (firemní kultura).	Nárůst mzdy, nárůst vlivu / důležitosti v týmu, zlepšení pracovních podmínek.
Společnost ICT Leasing	5	Úspěšné plnění ICT strategie, lepší vnímání zákazníkem (ČSOBL), aktivnější účast na projektovém vedení.	Větší přínos ICT dodávek k úspěchu ČSOBL, lepší komunikace s ČSOBL.
Konkurence	4	Snížení konkurenceschopnosti ČSOBL, získání know-how a konkurenční výhody.	Zvyšování podílu na trhu, nalezení (posílení) konkurenční výhody.
Finanční instituce	3	Dodržování právních předpisů, udržení autority ve své oblasti.	Aktivní komunikace v případě nutnosti, respektování pravidel, zákonů.
Obchodní partneři	2	Zlepšování vztahů, zvyšování svých dodávek do ČSOBL (větší zisk), nabývání know-how o prostředí ČSOBL.	Udržení (posílení) své důležitosti, využití ČSOBL jako reference ve svém podnikání.
Média	1	Možnost informování v případě kauz a zajímavostí, nadstandardní vztahy s klíčovými lidmi, včasná informovanost.	Přístup k informacím a využití ve svůj prospěch, očekávání důležitosti při jednáních s ČSOBL.

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu zařazení analýzy do samostatné kapitoly je možno v rámci shrnutí provést identifikaci silných a slabých stránek, stejně jako příležitosti a hrozeb.

Jako nejsilnější zájmovou skupinou byl vyhodnocen vrcholový management společnosti, její vlastník až na druhém místě. V podobném duchu je totiž postavena i aktuální strategie v celé skupině, která dává exekutivám dceřiných společností vyšší pravomoci a rozhodovací sílu než tomu bylo v minulosti, kdy důležitá rozhodnutí o strategických cílech přicházela z ústředí

<sup>15</sup> Pozn. být jednička na trhu je v ČSOBL častým *zakládáním* uvnitř firmy, management na tom velmi lpí.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

společnosti. Přirozeným zájmem vrcholového managementu je plnění strategie, přesněji obchodních strategických cílů. Konstruktivní a úspěšná spolupráce s ICTL – jakožto hlavního podporovatele a vykonavatele dílčích cílů, je možno označit za hlavní zájem a očekávání do budoucna.

Vlastník společnosti očekává pozitivní hospodářské výsledky, dobrou spolupráci v rámci globální skupiny a rovněž plnění vytyčených cílů. Vlastník společnosti (vrcholové vedení skupiny KBC) je zájmovou skupinou, která je na pomezí mezi vnitřním prostředím a vnějším okolím. Z hlediska liniového managementu se jedná o vnitřní hierarchii v rámci skupiny, avšak fakticky je komunikace či přímé ovlivňování jen minimální.

Zákazníci představují hlavní motivátory zavádění strategických cílů s cílem navýšení podílu na trhu. Očekávání zákazníků a požadavky na úroveň kvality a servisu neustále rostou. Z pohledu ICT je tomuto potřeba přizpůsobit i informační systémy zejména ty, které jsou obsluhovány zákazníky (např. internetový portál).

Požadavky a očekávání zaměstnanců jsou téměř výhradně směřovány dovnitř firmy, do oblastí firemní kultury, pracovních podmínek a samozřejmě finančního ohodnocení.

Společnost ICTL je vyhodnocena jako pátá nejsilnější zájmová skupina. Vliv ICTL je přirozeně největší v oblasti doporučení návrhů řešení a implementace dílčích cílů prostředky ICT. V rámci vzájemné spolupráce s ČSOBL jsou očekávání primárně v oblasti zlepšení komunikace a rovněž zkvalitnění projektového řízení, které ovlivňuje kvalitu ICT dodávek a implicitně naplňování cílů a tedy i hodnocení spokojenosti zákazníka (ČSOBL).

Zbývající zájmové skupiny ovlivňují fungování společnosti již v menší míře a z hlediska návrhů pro strategické cíle je jejich vliv spíše malý.

Analýza zájmových skupin přináší spíše než identifikaci slabých stránek nebo hrozeb zjištění toho, které faktory vnímají důležité zájmové skupiny jako podstatné pro naplnění svých očekávání. Jako nejdůležitější oblasti je možno označit zlepšení projektového řízení – vedoucí k růstu úspěšnosti strategických projektů a lepší zvládnutí komunikace mezi ICTL a ČSOBL. Obě oblasti je možno vnímat jako spojené nádoby. Očekávání jsou rovněž v oblasti zlepšení informačních systémů – zejména vůči vnějším zákazníkům. V neposlední řadě je zejména z pozice vlastníka očekávána lepší synergie ČSOBL v rámci celé skupiny, posílení vlivu a ekonomického růstu.

Analýza potvrdila, že zaměření na faktory níže v rámci návrhu strategických cílů by mělo být důležitými zájmovými skupinami vnímáno pozitivně.

(W1) Komunikace mezi ICTL a ČSOBL

(W2) Projektové řízení

(W4) Aplikační infrastruktura

(O4) Členství ve skupině ČSOB (KBC)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4.6 SWOT analýza

V analýzách bylo identifikováno větší množství nálezů a nejdůležitější z nich shrnuje tabulka SWOT níže.

Tabulka 16 SWOT analýza

	Popis	Komentář		Popis	Komentář
S1	Lidský potenciál, kvalita zaměstnanců	Souvisí s pozitivní firemní kulturou a vnitřní motivací lidí.	O1	Atraktivita zaměstnavatele (ČSOBL) na trhu práce	Kvalitní lidé na trhu práce si vybírají mezi nabídkami podle renomé společností.
S2	Fungující obchodní síť	Široká obchodní síť je významnou konkurenční výhodou.	O2	Technologie dolování dat (Data mining)	Obrovské možnosti získání informací a trendů z dat.
S3	Značka, pověst firmy, věrní zákazníci	Renomé na trhu zvyšuje atraktivitu pro zákazníky.	O3	Ekonomika země, poptávka po leasingových produktech	Předpovědi ekonomických ukazatelů jsou pozitivní.
S4	Zkušenosti ICT pracovníků	Znalost obchodních procesů zákazníka je důležitým prvkem pro plnění cílů.	O4	Členství ve skupině ČSOB (KBC)	Příležitost pro maximální vyžití potenciálu, který silná skupina nabízí.
W1	Komunikace mezi ICTL a ČSOBL	Je klíčovým bodem pro naplňování strategie.	T1	Vysoká očekávání zákazníků	Konkurenční boj zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků.
W2	Projektové řízení	Úspěšnost strategických projektů ovlivňuje úspěšnost plnění cílů.	T2	Zvyšující se požadavky na ICT	V kombinaci s limity (W4) toto může omezovat rozvoj.
W3	Nepružnost ČSOBL (přizpůsobení se změnám)	Pomalé reagování na změny, přílišné lpění na procesech, byrokracie.	T3	Úpravy právních norem a předpisů	Zvláště v kombinaci s W4 může být nutnost promítnutí legislativních úprav do systémů zdoluhavý a nákladný proces.
W4	Aplikační infrastruktura, vývojová zastaralost systémů	Největší slabina firmy, transformace je nutná.	T4	Závislost na externích dodavatelích	Narůstá s implementací nových technologií. Zvyšuje jejich vyjednávací sílu.






Zdroj: vlastní zpracování

V rámci vyváženosti analýzy byly z každé oblasti vybrány čtyři nejdůležitější nálezy, které by se měly stát vstupem do návrhové části.

## 5 Doporučení

### 5.1 Formulace návrhu strategických cílů v oblasti ICT

Navrhované strategické cíle jsou charakterizovány následujícími pěti pilíři, v pořadí dle priorit. Tyto oblasti byly v analytické části identifikovány jako klíčové.

-  Aplikační infrastruktura
-  Komunikace mezi ČSOBL a ICTL
-  Projektové řízení
-  Synergie ve skupině ČSOB (KBC)
-  Podpora pobočkové a obchodní sítě v oblasti ICT

#### 5.1.1 Provázanost s nadřazenou strategií a se zájmy klíčových stakeholderů

Je důležité, aby navržené oblasti zájmu odpovídaly očekávání důležitých zájmových skupin a rovněž byly v souladu s nadřazenou strategií. Tabulka 17 obě podmínky shrnuje.

Tabulka 17 Provázanost s nadřazenou strategií a se zájmy stakeholderů

Hlavní oblast	Synergie s nadřazenou strategií (KBC ICT Services)	Provázanost se zájmy klíčových stakeholderů
Aplikační infrastruktura	<b>Malá</b> Jedná se o lokální problém nikoliv problém napříč skupinou.	<b>Velká</b> Problém s komplexitou a zastaralostí je vnímán napříč oběma společnostmi. Řešení je nutností.
Komunikace mezi ČSOBL a ICTL	<b>Velká</b> Zlepšení komunikace je ústředním motivem globální strategie skupiny.	<b>Velká</b> Zlepšení komunikace je rovněž součástí strategie ČSOBL (manažeři mají KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) v oblasti komunikace s ICT).
Projektové řízení	<b>Velká</b> Strategie identifikuje problémy s úspěšností projektů v podobě procesních nedostatků.	<b>Velká</b> Neúspěšné projekty mají velký finanční dopad, tým SŘ má projektové řízení dáno jako prioritu.
Synergie ve skupině ČSOB (KBC)	<b>Velká</b> Nadřazená strategie přímo vyzývá k větší koordinaci a sdílení know-how v rámci skupiny.	<b>Velká</b> Očekává se, že větší synergie přinese finanční úspory a zvýší možnosti a příležitosti.
Podpora pobočkové a obchodní sítě v oblasti ICT	<b>Malá</b> Jedná se o lokální (ČSOBL) záležitost.	<b>Velká</b> Pobočková síť je konkurenční výhodou a zájmem stakeholderů je její větší podpora a efektivita.

Zdroj: vlastní zpracování

Obsah tabulky 17 bude dále rozpracován do roviny konkrétních cílů.

## 5.1.2 Návrh strategických cílů ČSOBL v oblasti ICT

Tabulka níže představuje návrh deseti strategických cílů, které reflektují identifikované silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka 18 Návrh strategických cílů

#	Název cíle	Pilíř
1	Provést revizi stávajícího aplikačního portfolia a klasifikovat aplikace s cílem zjednodušit aplikační infrastrukturu	1
2	Technologický upgrade vybrané aplikace	1
3	Vypracovat dlouhodobou strategii transformace aplikační infrastruktury	1
4	Dohodnout společná KPI pro oblast komunikace (ICTL+ČSOBL)	2
5	Navrhnout způsoby a oblasti k poskytování vzájemných zpětných vazeb	2
6	Zavést jednotnou projektovou metodiku	3
7	Definování metrik pro hodnocení ICT projektových dodávek	3
8	Vytipovat praktické možnosti synergie v oblasti ICT v rámci skupiny KBC ICT Services s cílem zlepšení efektivity a finanční úspory	4
9	Snížit závislost na externích ICT dodavatelích o 50%	4
10	Vypracovat analýzu potřeb pobočkové sítě v oblasti ICT (ve spolupráci s řediteli poboček) a implementovat vybrané řešení	5

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé cíle splňují obecně známé kritérium SMART a jejich detailní rozbor na úrovni doporučených dílčích úkolů vedoucích k realizaci cílů je představen v Příloze 1 práce (*Příloha 1 – Strategické cíle, detailní popis*).

## 5.1.3 Reálnost, uskutečnitelnost a přijatelnost cílů pro důležité stakeholdery

Cíle byly navrženy jako potřeba reakce na slabé stránky společnosti a možné vnější hrozby a to tak, aby byly přijatelné napříč klíčovými stakeholdery ve společnosti. Primárně se jedná o generálního ředitele a představenstvo ČSOBL a ředitele ICTL. Žádný z navržených strategických cílů nejde proti zájmům žádného z uvedených stakeholderů.

Všechny zde navržené cíle jsou pro ICTL uskutečnitelné a proveditelné, z hlediska náročnosti se vyjma cíle 3 nejedná o nestandardní úkoly, které by vyžadovaly zvláštních odborných expertíz, pomoci externích partnerů apod.

V případě schválení a odsouhlasení realizace je nutné detailnější rozpracování z hlediska časové osy, rozdělení odpovědností organizačních a řídicích složek, pravomocí případně i kompetencí, rozpočtu a dalších relevantních oblastí.

Návrh harmonogramu, který může posloužit jako výchozí bod, je představen v Příloze 2 této práce (*Příloha 2 – Návrh harmonogramu pro implementaci strategických cílů*).

## 6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla formulace doporučení strategických cílů v oblasti Informačních a komunikačních technologiích (dále jen ICT) pro společnost ČSOB Leasing (ČSOBL), tedy formulace konkrétních a pro další postup uchopitelných cílů.

Pro naplnění tohoto hlavního cíle si autorka stanovila tyto 3 dílčí cíle: získání a klasifikace poznatků souvisejících s tématem práce, dále analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ČSOB Leasing a provedení analýzy zájmových skupin společnosti.

Pro splnění cílů bylo použito metod analýzy, syntézy, pozorování a to zejména v analyticko-praktické části, a metod dedukce a indukce, kterých bylo využito v části návrhové. Autorka využila postupů a nástrojů strategické analýzy. S ohledem na charakter podnikání a znalost prostředí společnosti byly zvoleny 2 vnější, 2 vnitřní metody strategické analýzy a analýza zájmových skupin. Interní analýza společnosti byla primárně zaměřena na část ICT ve společnosti ČSOBL, přičemž zkoumáno bylo období 2010 – 2014.

Za použití vybraných metod a analýz byly identifikovány oblasti, jejichž význam je pro naplňování strategických cílů ČSOBL klíčový a které nabízí prostor ke zlepšení. V návrhové části byly tyto oblasti použity jako rámec pro doporučené nové cíle. Tímto způsobem bylo identifikováno celkem 5 oblastí zahrnující 10 strategických cílů. Způsob jejich naplnění byl zachycen v příloze bakalářské práce – konkrétně v podobě projektového plánu obsahující nástin možných konkrétních vzájemně navazujících činností, nástinu časového harmonogramu a s ohledem na znalost prostředí navržených odpovědností za realizaci.

Navrhované cíle jsou v souladu s nadřazenou strategií a jsou zamýšleny ve prospěch lepšího naplňování strategických (obchodních) cílů firmy. Toto by měl být nejsilnější argument směřovaný k nejvyššímu managementu společnosti, jež bude o budoucnosti přijetí návrhu rozhodovat.

Formulované cíle jsou společnými silami firem ČSOB Leasing a ICT Leasing plně realizovatelné.

Praktickým přínosem práce je provedení systemizace poznatků týkající se strategické analýzy a navržení sady konkrétní návrhů a doporučení pro důležité stakeholdery ve společnosti. Fáze analýza má široký záběr a v ucelené formě přináší orientaci v oblastech, jež v ČSOBL skýtají příležitosti pro rozvoj a snížení konkurenčních nevýhod.

Předkládaná práce naplnila ve všech ohledech cíle a bude předána managementu společnosti ČSOB Leasing, ve které může být využita jako praktický příspěvek do diskuse o prioritách pro nadcházející plánovací období.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## LITERATURA

ANDERSEN, E. S., GRUDE, K. V., HAUG, T. *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*. 3rd ed. London : Kogan Page Publishers, 2004. ISBN 0-7494-4186-0.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M. et al. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAGDEV, H. S., BRENNAN, A., BROWNE, J. *Strategic decision making in modern manufacturing*. 1. vyd. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2004. ISBN 1-4020-7497-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANIŠOVÁ, D, KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy : Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAUCH, L. R., GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1988. ISBN 978-0070323476.

KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací : Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-367-0.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SPIESS, W., FELDING, F. *Conflict Prevention in Project Management : Strategies, Methods, Checklists and Case Studies*. 1st ed. Berlin : Springer, 2008. ISBN 978-3-540-77436-5.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Credit, 2002. ISBN 8021309229.

TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.

UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VAN GREMBERGEN, W., DE HAES, S. *Enterprise Governance of Information Technology : Achieving Strategic Alignment and Value*. 1st ed. New York : Springer Science & Business Media, 2009. ISBN 978-0-387-84881-5.

WILLIAMS, J., CURTIS, T. *Marketing Management in Practice*. 1st ed. Oxford : Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8963-2.

ZUZÁK, R. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : VŠEM, 2011. ISBN 978-80-86730-71-4.

CZECH TOP 100: *Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2012* [online]. 20. 6. 2013 [cit. 2014-10-20].

Dostupné z WWW: <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2012.html>

ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA, S.R.O.: *P. Neuvirth: ČSOB Leasing očekává zvýšení počtu nových smluv* [online]. 7. 7. 2014 [cit. 2014-10-25].

Dostupné z WWW: <http://www.cianews.cz/rozhovory-cianews/p-neuvirth-csob-leasing-ocekava-zvyseni-poctu-novych-smluv/>

ČSOB LEASING, A. S.: *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. 21. 3. 2014 [cit. 2014-10-28].

Dostupné z WWW:

[https://www.csobleasing.cz/admin/upload/fck/file/pdf/CSOB\\_Leasing\\_Vyrocní\\_zprava\\_2013\\_lowres.pdf](https://www.csobleasing.cz/admin/upload/fck/file/pdf/CSOB_Leasing_Vyrocní_zprava_2013_lowres.pdf)

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE: *Tisková konference k výsledkům leasingového, úvěrového a factoringového trhu v 1.-3. čtvrtletí 2014* [online]. 3. 11. 2014 [cit. 2014-11-09].

Dostupné z WWW: <http://clfa.cz/index.php?textID=70>

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE: *Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu v ČR – 1. – 3. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-11-05].

Dostupné z WWW: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE: *Žebříčky 2010-2014* [online]. 2014 [cit. 2014-11-05].

Dostupné z WWW: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE: *Výroční zpráva 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-11-05].

Dostupné z WWW: [http://www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocní%20zprava\\_2013.pdf](http://www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocní%20zprava_2013.pdf)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2014 [cit. 2014-11-07].

Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

THE STANDISH GROUP: *Chaos report* [online]. 2014 [cit. 2014-11-08].

Dostupné z WWW: <http://www.projectsmart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>

## Příloha 1 – Strategické cíle, detailní popis

Příloha 1 představuje rozbor všech navržených strategických cílů včetně vazby na identifikované výstupy z analýzy a odhadované délky trvání. Příloha 1 je vstupem pro navržený harmonogram uvedený v Příloze 2.

### Strategický cíl 1

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Provést revizi aplikačního portfolia a aplikace klasifikovat	½ roku	<b>W4, T3</b>	<b>S1, S4</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Rozdělit aplikace podle důležitosti pro business ČSOBL.	Gestoři aplikací v ČSOBL
Analyzovat stav aplikací a klasifikovat je (bezpečnostní rizika, funkčnost – užítost, spokojenost uživatelů, je/není možno nahradit jinou existující aplikací apod.).	ČSOBL + správci jednotlivých aplikací v ICTL
Vypracovat dokumentaci (specifikaci) k předložení managementu ČSOBL.	ICTL, Gestoři aplikací v ČSOBL

### Strategický cíl 2

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Technologický upgrade vybrané aplikace	1½ - 2 roky od ukončení cíle 1	<b>W4</b>	<b>S1, S4</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Zmapovat závislosti na jiných aplikacích, vstupy/výstupy.	ICTL - gestor dané aplikace (koordinace s ČSOBL business vlastníky aplikací)
Definovat alternativy (nákup nové aplikace, přepis do moderní platformy, customizované změny do stávající apod.).	ICTL - správci jednotlivých aplikací (koordinace s ČSOBL business vlastníky aplikací)
Vypracovat projektový harmonogram v součinnosti stakeholderů z obou společností.	Výkonný management obou společností
Implementovat řešení.	Ředitel ICTL

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Strategický cíl 3

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Vypracovat dlouhodobou strategii transformace aplikační infrastruktury	1 rok od ukončení cíle 1	<b>W4</b>	<b>S1, S4</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Zvážit přizvání expertní partnerské společnosti případně využít know-how ve skupině KBC.	Ředitel ICTL
Analyzovat aplikační portfolio (s využitím existující dokumentace), využít výstupy z cíle 1.	ICTL Architekt (název role)
Vypracovat výstupní dokument (specifikaci) popisující architekturu informačních systémů a možnosti její transformace.	ICTL Architekt

## Strategický cíl 4

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Dohodnout společná KPI pro oblast komunikace (ICTL+ČSOBL)	¼ rok	<b>W1, W2</b>	<b>S1</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Vytipovat nejdůležitější (nejproblematičtější) oblasti vzájemné komunikace.	Management ČSOBL + ICTL
Definovat různá KPI pro vyšší, střední, nižší management + zaměstnance.	Management ČSOBL + ICTL

## Strategický cíl 5

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Navrhnout způsoby a pracovní oblasti pro poskytování vzájemných zpětných vazeb	¼ rok	<b>W1, W2</b>	<b>S1</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Zjistit, ve kterých oblastech je nutnost zpětných vazeb největší a navrhnout konkrétní způsoby realizace.	Management ČSOBL + ICTL
Zakomponovat sekci „Zpětná vazba zákazníka“ do měsíčních projektových reportů.	Management ICTL
Navrhnout metriky hodnocení zpětných vazeb.	Management ČSOBL + ICTL

## Strategický cíl 6

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Zavedení jednotné projektové metodiky	½ roku	<b>W2</b>	<b>S1, S4</b>

## Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Vybrat z alternativ projektové metodiky (s ohledem na standardy skupiny KBC ICT Services).	Ředitel ICTL
Zvážit školení na vybranou metodiku (nejlépe školení on-site - v místě pracoviště).	Ředitel ICTL + ředitel ČSOBL
Ukotvit procesy v oblasti projektového vedení, jimiž se budou projektoví vedoucí řídit.	Vedoucí projektové kanceláře (PMO) ČSOBL

## Strategický cíl 7

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Definování metrik pro hodnocení ICT projektových dodávek	½ roku	<b>W2</b>	<b>S1, S4</b>

## Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Identifikovat slabá místa v dodávkách a hodnocení.	Management ICT + Management ČSOBL
Vybrat metriky (společná práce ICTL a ČSOBL).	Management ICT + Management ČSOBL
Implementovat metriky (+ prezentace).	Management ICT + Management ČSOBL

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Strategický cíl 8

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Vytipovat praktické možnosti synergie v oblasti ICT v rámci skupiny KBC ICT Services s cílem zlepšení efektivity a finanční úspory	¾ rok	<b>W4</b> , <b>T1</b> , <b>T2</b>	<b>S1</b> , <b>S4</b> , <b>O4</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Zjistit jestli existuje kontaktní osoba pro oblast synergie (měla by - je součástí strategie), získat postupy, procesy.	Ředitel ICTL
Vytipovat možnost aplikace synergických procesů (výměna zkušeností - sdílení know-how, multilicence za SW/HW = úspora, apod.).	Management ICTL
Ukotvit procesy v oblasti projektového řízení, jimiž se budou projektoví vedoucí řídit.	Vedoucí projektové kanceláře (PMO) ČSOBL

## Strategický cíl 9

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Snížit závislost na externích ICT dodavatelích o 50%	2 roky	<b>W4</b>	<b>S1</b> , <b>S4</b>

### Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Zmapovat veškeré informační systémy, procesy a jiné služby, na kterých se svým know-how podílí externí ICT společnosti.	Ředitel ICTL
Navrhnout logickou posloupnost činností vedoucí k přebírání know-how.	Management ICTL
Zvolit nové vlastníky převzatých oblastí.	Management ICTL

## Strategický cíl 10

Název	Doba trvání	Sníží/eliminuje	Využije
Detailní analýza potřeb pobočkové sítě v oblasti ICT (ve spolupráci s řediteli poboček a obchodní sítě) a předložení managementu ČSOBL	½ roku	<b>W1</b> , <b>W4</b>	<b>S2</b> , <b>S4</b> , <b>O3</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Rámcová představa, jak k cíli dojít

Aktivita / Úkol	Nositel
Setkat se se všemi řediteli poboček a formou metody interview získat přehled potřeb limitující pracovní efektivitu.	Management ICTL
Konsolidovat a vytipovat nejzmiňovanější oblasti, návrhy vedoucí k pokrytí potřeb.	Management ICTL
Prezentovat vedení ČSOBL, uvedení konkrétních výsledků = zlepšení efektivity pro ČSOBL.	Management ICTL

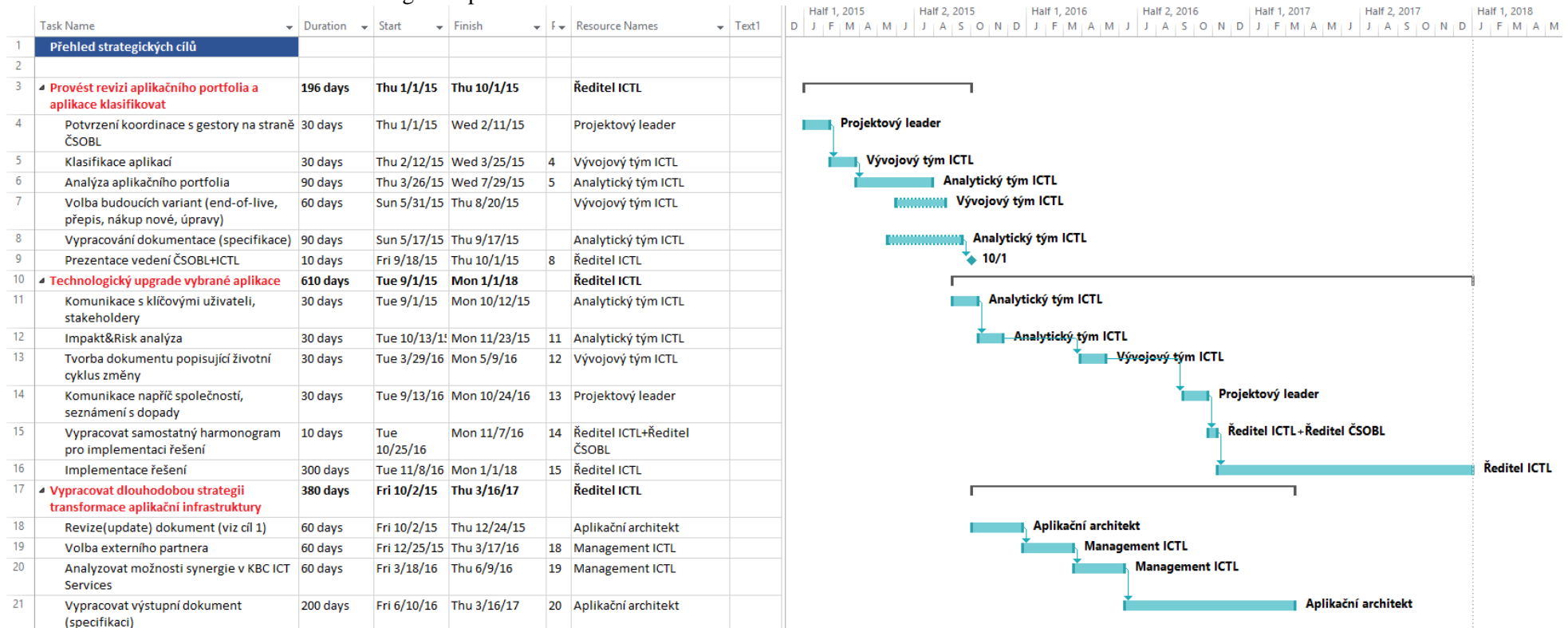
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2 – Návrh harmonogramu pro implementaci strategických cílů

Příloha 2 přináší návrh doporučení na časové rozložení realizace strategických cílů včetně závislostí a časové návaznosti jednotlivých cílů a konkrétních úkolů a navržených odpovědností za splnění úkolu.

Příloha 2 - Obrázek 1 - Návrh harmonogramu pro cíle 1-3



Zdroj: vlastní zpracování

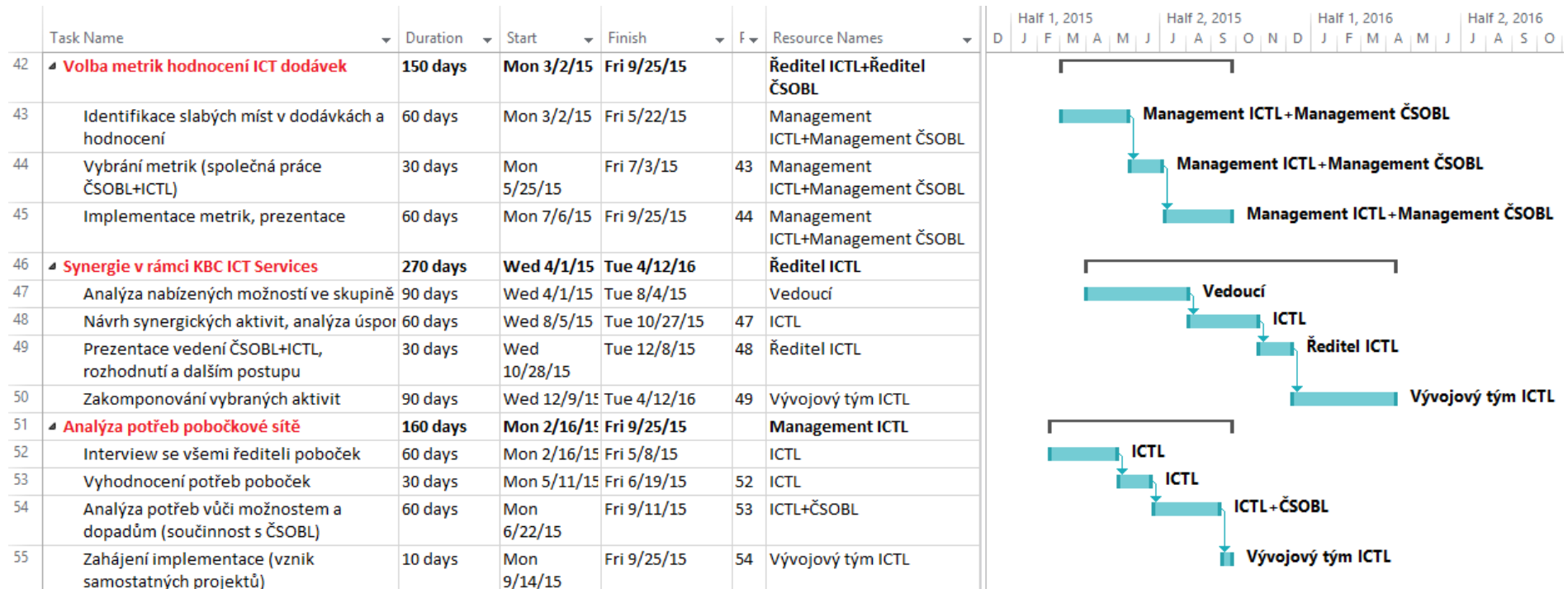




# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 - Obrázek 3 - Návrh harmonogramu pro cíle 8-10



Zdroj: vlastní zpracování