

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Moderní metody managementu a jejich využívání
v podniku**

Veronika Bošková

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Bošková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku

Název anglicky

Modern methods of management and their utilization in the company.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zpracovat návrhy pro implementaci vybraných moderních metod managementu v dané organizaci na základě vlastního výzkumu a analýzy současného stavu managementu společnosti.

Dílčím teoretickým cílem práce je prostřednictvím odborných zdrojů posoudit teoreticky vybrané metody managementu v souladu se současnými nároky na efektivní řízení podniku.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současný stav managementu z pohledu využívání moderních metod řízení v daném podniku.

Dalším dílčím cílem je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout efektivnější uplatňování moderních metod řízení v daném podniku.

Metodika

Metodika práce je rozdělena do teoretické a praktické části.

V teoretické části budou formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů posouzeny základní pojmy z oblasti managementu a moderních metod řízení.

V praktické části bude použita metoda analýz k posouzení současného stavu řízení daného podniku a zjištění problémových oblastí.

Podstatnou částí práce bude provedení vlastního primárního výzkumu kvalitativní metodou individuálních hloubkových rozhovorů a kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění výsledků výzkumu a analýz s následnými návrhy doporučení ke zkvalitnění řízení.



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, moderní metody managementu, strategické řízení, manažer, benchmarking, CRM, PRM, bankovní skupina, finanční skupina.

Doporučené zdroje informací

ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN:978-80-86723-76-1.

CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management: theory and practice. Chicago: Cerebellum Press, 2019. ISBN 978-1-936572-58-8.

KOŠTURIAK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

ZUZÁK, Roman, 2011. Strategické řízení podniku / Roman Zuzák. ISBN 978-80-247-4008-9.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce
Ing. Zdeňku Bednarčíkovi Ph.D., MBA, za cenné rady a věcné připomínky při vypracování
této diplomové práce.

Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje současné trendy v oblasti managementu a zkoumá jejich využívání v podnikovém prostředí. Práce se zaměřuje na porozumění vybraným moderním metodám managementu, jejich aplikací a dopadem na podnikové procesy a výkonnost. Cílem této práce je na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu analyzovat využívání metod managementu ve vybrané společnosti ČSOB, a.s. a navrhnout možná zlepšení v oblasti využití moderních metod managementu. Výzkum proběhl pomocí dotazníku mezi zaměstnanci společnosti a hloubkového rozhovoru s výkonným manažerem digitalizace a vzdálené obsluhy. Z výzkumu vyplývá, že společnost klade důraz především na uspokojení potřeb zákazníků a získání nových zákazníků, což je jedním z hlavních úkolů metody CRM. Společnost ČSOB, a.s. aktivně využívá nástroje moderního řízení. Nejvyžívanějšími metodami ve společnosti jsou metoda CRM, SWOT analýza a benchmarking. Firma by se měla zaměřit především na své nedostatky, jako je zjednodušení procesů a zlepšení komunikace s klienty. Zároveň by měla firma více investovat do inovací a moderních technologií.

Klíčová slova: Řízení, moderní metody managementu, strategické řízení, manažer, benchmarking, CRM, PRM, banka, finanční skupina.

Modern methods of management and their use in the enterprise

Abstract

This diploma thesis analyzes current trends in the field of management and explores their utilization in the business environment. The thesis focuses on understanding selected modern management methods, their applications, and the impact on corporate processes and performance. The aim of this thesis is to analyze the use of management methods in the selected company ČSOB, a.s., based on qualitative and quantitative research, and to propose possible improvements in the utilization of modern management methods. The research was conducted using a questionnaire among company employees and in-depth interview with the executive manager of digitalization and remote services. The research indicates that the company primarily emphasizes meeting the needs of customers and acquiring new ones, which is one of the main tasks of the CRM method. ČSOB, a.s., actively uses modern management tools. The most used methods in the company are CRM method, SWOT analysis and benchmarking. The company should focus primarily on its shortcomings, such as simplification of processes and improving communication with clients. Concurrently, the company should invest more in innovation and modern technologies.

Keywords: Management, modern management methods, strategic management, manager, benchmarking, CRM, PRM, bank, financial group.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíle práce a metodika	14
2.1 Cíle práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Management.....	16
3.1.1 Management jako proces řízení	16
3.1.2 Management jako řídicí pracovníci	17
3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení	18
3.2 Strategický management	19
3.3 Moderní metody managementu.....	20
3.3.1 Customer Relationship Management (CRM)	20
3.3.2 Partner Relationship Management (PRM).....	22
3.3.3 Benchmarking	26
3.3.4 Total Quality Management (TQM).....	29
3.3.5 European Foundation for Quality Management (EFQM).....	30
3.3.6 Balanced Scorecard (BSC)	33
3.3.7 PESTEL analýza	35
3.3.8 Hodnotová analýza	37
3.3.9 SWOT analýza	39
3.3.10 Metoda Kaizen	41
4 Praktická část	43
4.1 Představení společnosti	43
4.2 Charakteristika společnosti ČSOB.....	43
4.3 Metody sběru dat.....	46
4.3.1 CAWI.....	46
4.3.2 Hlubkový rozhovor	46
4.4 Realizace výzkumu	47
4.4.1 Dotazníkové šetření	47
4.4.2 Hlubkový rozhovor	52
5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení.....	59
5.1 Interpretace výsledků výzkumu	59
5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření	59
5.1.2 Výsledky hloubkového rozhovoru.....	60
5.1.3 Souhrnné zhodnocení výsledků	63
5.2 Návrhy doporučení.....	64

5.2.1	Doporučení pro metodu SWOT	64
5.2.2	Doporučení pro metodu Balanced Scorecard (BSC)	65
5.2.3	Doporučení pro metodu benchmarking.....	65
5.2.4	Doporučení pro metodu hodnotová analýza	66
5.2.5	Doporučení pro Model EFQM.....	68
6	Závěr.....	69
7	Seznam použitých zdrojů.....	71
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	74
8.1	Seznam obrázků	74
8.2	Seznam tabulek.....	74
8.3	Seznam Grafů	74
Přílohy	75

1 Úvod

Management je klíčový pro dosažení cílů organizace. Správný management podporuje produktivitu, efektivitu a kvalitu práce, zatímco špatný management může vést k neefektivitě, ztrátě zaměstnanců a snížení konkurenceschopnosti. Proto je důležité, aby manažeři byli nejen zruční v řízení, ale také se neustále vzdělávali, zdokonalovali své dovednosti a využívali nejnovější a nejefektivnější metody managementu.

Tato diplomová práce vysvětluje chápání managementu v jeho nejrůznějších směrech. Vzhledem k působení managementu na sociální a ekonomický rozvoj po celém světě je důležité správně využívat jednotlivé přístupy, uplatňovat tvůrčí schopnosti a volit a aplikovat metody, jichž v současnosti existuje celá řada. V této práci jsou blíže charakterizovány některé z těchto metod za účelem získání poznatků, jak firmy mohou na základě interních a externích analýz dosahovat stanovených cílů a dlouhodobé konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím detailního kvalitativního a kvantitativního výzkumu analyzovat a zhodnotit využívání nástrojů a metod managementu ve vybrané společnosti ČSOB, a.s. a na základě získaných výsledků navrhnout možná zlepšení a optimalizace v oblasti moderních metod managementu.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se řízení firem jako je management, manažer, koncept manažerských funkcí a další. Pro zpracování analýzy a výzkumu v praktické části je dále interpretováno rozšíření základního řízení na strategický management kde jsou podrobněji popsány jednotlivé moderní metody managementu jako je CRM, PRM, benchmarking, BSC aj. Tyto informace jsou získány a zpracovány na základě odborné literatury.

Praktická část zahrnuje základní informace o společnosti ČSOB, a.s., charakteristiku vybraných metod výzkumu, jimiž jsou dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor, a samotnou realizaci výzkumu. Následně jsou interpretovány výsledky z dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru. Na základě souhrnných výsledků jsou navrženy doporučení pro možné zlepšení v oblasti moderních metod managementu.

V závěru této práce jsou zhodnoceny hlavní výstupy a výsledky využití nástrojů moderních metod managementu ve společnosti. Na základě těchto poznatků jsou stanoveny praktické přínosy pro společnost.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zpracovat návrhy pro implementaci vybraných moderních metod managementu v dané organizaci na základě vlastního výzkumu a analýzy současného stavu managementu společnosti.

Dílčím teoretickým cílem práce je prostřednictvím odborných zdrojů posoudit teoreticky vybrané metody managementu v souladu se současnými nároky na efektivní řízení podniku.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současný stav managementu z pohledu využívání moderních metod řízení v daném podniku.

Dalším dílčím cílem je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout efektivnější uplatňování moderních metod řízení v daném podniku.

2.2 Metodika

V teoretické části jsou na základě odborné literatury vysvětleny jednotlivé pojmy a charakteristiky týkající se řízení firem. Prvotním cílem této části je pochopení základních pojmů management, manažer, koncepty managementu aj. Pro zpracování analytické části je následně vysvětlen koncept strategického řízení, jež rozšiřuje základní řízení o vnímání managementu z dlouhodobé perspektivy. Ze strategického řízení vychází jednotlivé moderní metody managementu, jako je CRM, PRM, benchmarking, BSC, EFQM a další. Interpretace jednotlivých metod a jejich význam v organizacích je zahrnuta v další části této teoretické práce.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu managementu společnosti ČSOB, a.s. Nejprve jsou v této části uvedeny základní informace o společnosti a následně je popsána charakteristika a organizační struktura společnosti. Pro dosažení stanoveného cíle jsou uplatněny metody analýzy a syntézy.

Metoda analýzy zahrnuje primární kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Kvantitativní metoda představuje elektronický dotazník, jež byl zaslán mezi pracovníky společnosti ČSOB, a.s. pomocí elektronických odkazů (metoda CAWI). V dotazníkovém šetření jsou zkoumány prvky firemní kultury a znalost metod managementu.

Kvalitativní metodou výzkumu je hloubkový rozhovor vedený s výkonným manažerem vzdálené obsluhy a digitalizace. Hloubkový rozhovor zkoumá jednotlivé moderní metody managementu současně využívané ve společnosti pro zajištění relevantních informací o vedení firmy.

Na základě takto zjištěných informací byla provedena syntéza těchto dat. Ta zahrnuje vyhodnocení výsledků a zpracování návrhů a doporučení pro implementaci a možné lepší budoucí využití vybraných strategických metod managementu ve společnosti ČSOB, a.s.

3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se řízení firem jako je management, manažer, koncept manažerských funkcí a další. Déle jsou zde jednotlivě popsány moderní metody managementu.

3.1 Management

Management jako vědní obor představuje uspořádaný soubor poznatků, návodů a doporučení z vědecké disciplíny na jedné straně, a metod, principů na straně druhé. V základním pojetí směřuje řízení k dosahování cílů společnosti za podmínek efektivního využití zdrojů na základě získaného souboru poznatků.¹

Management lze též chápat jako disciplínu jež se neustále obnovuje a rozvíjí v čase. Důležitou součástí managementu je proaktivní jednání a tvůrčí myšlení vzhledem k dynamičnosti interních a externích změn v podnikatelském prostředí a reakcí na ně.²

Koncept managementu je uváděn ve třech rovinách. V souvislosti se souborem řídicích činností v organizaci, je management řídicím procesem. Dále je v literatuře vysvětlován z hlediska řídicích pracovníků a jejich členěním do skupin dle stupně řízení. Třetí chápání managementu vychází z principů, na nichž je postaven, jako soubor poznatků o řízení.³

3.1.1 Management jako proces řízení

Management jako proces, představuje řízení v organizacích ve specifickém pojetí. Dle profesora Ladislava Blažka je management procesem, v němž hrají roli řídicí subjekt a řídicí objekt. Řídicí subjekt je jednotlivec či skupina, jež řídí neboli konkrétně stanovuje cíle za pomoci řízeného objektu. Řízeným objektem může být taktéž jednotlivec či skupina, jež díky jejich vzájemnému působení, naplňují své cíle. Působení ze strany řízeného objektu je vyjádřeno chováním k efektivnímu dosahování stanovených cílů.⁴

¹ BEDNARČÍK, Zdeněk a Ladislav PILAŘ. *Marketing a management*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019. ISBN 978-80-213-2985-0.

² VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

⁴ Tamtéž.

3.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Management lze vysvětlit i z hlediska personálního neboli lidí, kteří ho vykonávají. Od základního pojmu *to manage*, v českém překladu řídit, jsou odvozeny pojmy *management* a *manager* neboli řídicí pracovník. Jedná se o profesi vedoucího pracovníka, který má pravomoci tuto činnost vykonávat na základě zvolení, jmenování či pověření. Za tuto profesi s sebou nese určité odpovědnosti, jako je například stanovení cílů společnosti, řízení a zabezpečování provozních činností.⁵

Dnes je již funkce jakožto řídicího pracovníka realizována společně i s jeho spolupracovníky. Manažer vytváří prostor pro uplatňování tvůrčích schopností svých podřízených pro efektivní rozvoj společnosti. Proto jsou tyto činnosti více vykonávány prostřednictvím delegování či koučování. Stručné rozdělení manažerských funkcí dle stupňů úrovně je vysvětleno níže:⁶

- **Manažeři první linie (first-line management, bottom level management):**
Jedná se o první, nejnižší stupeň řízení, uplatňující se především ve výrobních podnicích, kde je manažer v přímém kontaktu se svými podřízenými, výkonnými pracovníky.
- **Střední manažeři (middle management):**
Tato střední pozice představuje vrstvu mezi první linií a vrcholovými manažery, tedy mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení. Jedná se o tzv. převodní článek strategických cílů k jejich realizaci a zastává nejpočetnější skupinu manažerů.
- **Vrcholoví manažeři (top management):**
Jedná se o nejvyšší stupeň řízení, jež reprezentuje a řídí společnost ve vztahu s vlastníky firmy, rovněž udržuje kontakty se zákazníky, dodavateli, státem, bankami a dalšími důležitými subjekty.

⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014.

3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

V koncepci managementu jakožto souboru poznatků o řízení je management interpretován jako věda, jež je využívána v praxi přibližně kolem jednoho staletí. Uplatnění této koncepce v praxi přineslo mnoho zkušeností, nicméně další rozvoj managementu byl zaznamenán i na základě vědeckých disciplín jimiž jsou psychologie, sociologie, ekonomie či právo.⁷

Jelikož je management chápán v širokém pojetí, a to například v návaznosti na konkrétní zaměření a činnosti, existuje velké množství koncepcí, které ho specifikují z různých hledisek. Příkladem je koncept manažerských funkcí, jež je v současnosti rozdělen na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Původ této koncepce spadá pod jednoho ze zakladatelů teorie managementu Henriho Fayola.⁸ Níže jsou popsány jednotlivé funkce:

- **Plánování** – dosažení vytyčených cílů s využitím potřebných zdrojů a zapojením odpovědných pracovníků v daném čase na dané úrovni. V širším pojetí má plánování zahrnovat definici vize a poslání podniku, firemní kultury a postavení společnosti na trhu.⁹
- **Organizování** – na základě stanovených cílů je využito všech prvků a činností organizace, včetně jejich správního uspořádání k efektivnímu dosažení těchto cílů.¹⁰
- **Personalistika** – zajištění dostatečného množství schopných pracovníků, kteří jsou prací motivováni a napomáhají tak dosahovat cílů organizace.¹¹
- **Vedení** – cílem je ovlivnit chování podřízených pracovníků tak, aby jejich činnost byla v souladu a napomáhala plnit cíle organizace. Jedná se o cílevědomé působení na pracovníky za účelem zjišťování jejich potřeb, ovlivňování jejich chování

⁷ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

⁸ Tamtéž.

⁹ CHERNEV, Alexander. *Strategic marketing management: theory and practice*. Chicago: Cerebellum Press, 2019. ISBN 978-1-936572-58-8.

¹⁰ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012.

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

k dosažení cílů organizace, neustálé vylepšování jejich kompetence, uspokojování osobních potřeb a zlepšování schopností.¹²

- **Kontrolování** – jedná se o nezbytnou manažerskou funkci, jež má za úkol splnění plánů a cílů organizace na základě správného měření a kontroly vykonané práce. K provedení správné kontroly je využíváno různých metrik k hodnocení výkonnosti pro případné změny při procesu dalšího rozhodování.¹³

V souboru poznatků o řízení existují i další koncepty. Jedná se například o rozdělení managementu podle manažerských rolí dle Mintzberga na interpersonální, informační a rozhodovací role, které vznikly na základě činností, jež manažeři skutečně vykonávali. Další koncept je označován jako koncept řídicího cyklu. Jedná se o na sebe navazující činnosti, jimiž jsou rozhodování, ovlivňování a kontrolování, tedy procesy probíhající v cyklech.¹⁴

3.2 Strategický management

Strategický management představuje dynamický proces, kde se pro rychlé reakce na změny na trhu uplatňuje taková strategie, která bude nejlépe řídit chod podniku v čase.¹⁵

Pojem řízení byl vysvětlen již na začátku této kapitoly. Strategické řízení rozšiřuje základní řízení o spojení dlouhodobých cílů podniku s posláním podniku a zajišťování disponibilních zdrojů na základě aktivit, které budou udržovat tyto cíle v dlouhodobém souladu.¹⁶ Tato koncepce vznikla na základě rozšiřování konkurenčních subjektů, tlaku na inovativní řešení a snaze o dosahování konkurenční výhody. Strategické modely, které byly do určité doby funkční, začínají selhávat a vznikají nové strategie firem pro získání předního postavení na trhu, flexibility a rychlosti v dlouhodobém měřítku.¹⁷

¹² JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012.

¹³ CHERNEV, Alexander. *Strategic marketing management: theory and practice*. Chicago: Cerebellum Press, 2019.

¹⁴ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014.

¹⁵ THOMPSON, Arthur A. *Strategic management*. 4. ed. Homewood: BPI/Irwin, 1987. 1054 s. ISBN: 0-256-03717-5.

¹⁶ BEDNARČÍK, Zdeněk a Ladislav PILAŘ. *Marketing a management*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019.

¹⁷ ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

3.3 Moderní metody managementu

Management působí na celosvětový sociální a ekonomický rozvoj již sto padesát let. Za toto období došlo k mnoha transformacím ve společnostech a dosáhl nové sociální funkce a dimenze. Nyní přináší moderní management celou škálu individuálních přístupů. Proto je zapotřebí tvůrčím způsobem volit a aplikovat různé metody.¹⁸

Metody řízení zabezpečují úspěšný chod organizace v celém jejím pojetí, a to v případě správného výběru a aplikace těchto metod. S rozvojem managementu vstupuje možnost výběru celé řady moderních metod, jež napomáhají dosahovat strategických cílů organizace. Patří mezi ně například CRM, PRM, benchmarking, TQM, EFQM, BSC, PESTEL analýza, hodnotová analýza, SWOT analýza, metoda Kaizen aj. Tyto metody jsou blíže charakterizovány v následující části.

3.3.1 Customer Relationship Management (CRM)

S vývojem marketingu se rozvíjí metoda CRM – řízení vztahů se zákazníky. Dle Philipa Kotlera je metoda CRM „proces budování a udržování ziskových vztahů se zákazníky tím, že jim firma dodává vyšší hodnotu a uspokojení“.¹⁹

Metoda CRM je proces udržení rovnováhy mezi uspokojením potřeb zákazníků a dosažení potřebné investice firmy pro maximální ziskovost každé ze stran. Úkolem CRM je zajištění hodnoty, jak ze strany zákazníka, tak ze strany firmy. Hodnota pro zákazníka představuje spokojenost za dodané zboží či službu včetně komplexních služeb firmy jako je komunikace, flexibilita a celý proces od nákupu až po dodání zboží či případnou reklamaci. Pro firmu je největší hodnotou dosažení zisku v čase, a to od nákupu služby či produktu ze strany klienta až po dodání požadovaného ze strany dodavatele. Z pohledu metody CRM se podniky nespokojují s jednorázovým nákupem, ale naopak usilují o dlouhodobou spolupráci a udržení trvalého vztahu se zákazníkem.²⁰ Společnosti v současnosti stále častěji vymýšlí nové strategie pro získávání nových zákazníků vedoucí k provádění transakcí. CRM poté realizují k udržování stálých zákazníků a budování dlouhodobých vztahů. Podle

¹⁸ ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009.

¹⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

²⁰ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN: 80-251-0789-1.

profesora Philipa Kotlera a kol. znamená ztráta jediného zákazníka ztrátu všech budoucích obchodů, které by uskutečnil za svůj život.²¹

Jak již bylo řečeno, cílem CRM je udržování trvalého vztahu se zákazníkem. Proto je důležité, aby společnosti dodržovaly zásady, díky nimž si mohou zachovat důvěru svých zákazníků, a to:²²

- neustálý kontakt se zákazníkem,
- kontinuálně poskytovat zákazníkovi informace o novinkách a změnách ve firmě,
- umět včasné a správně reagovat na požadavky ze strany zákazníka,
- řešit případné stížnosti a využít je pro možné zlepšení a provedení změn.

Pro zavedení CRM systému do organizace je důležité znát technické vybavení firmy, kvalifikovanost pracovníků, provozní a obchodní procesy a systém shromažďování dat. Na tomto základě je možné identifikovat, jak je sestavená podniková struktura, následně je zapotřebí zaměřit se na čtyři základní otázky, a to, PROČ, CO, JAK a S ČÍM. Níže jsou jednotlivé otázky popsány konkrétněji:²³

- PROČ – vysvětluje, z jakého důvodu je CRM zaváděno.
- CO – co bude zákazníkům nabízeno pro uspokojení jejich potřeb, požadavků.
- JAK – jaké mají být klíčové procesy podniku pro uspokojení potřeb zákazníka.
- S ČÍM – jak moc mají být zaměstnanci kvalifikovaní, zkušení, jaké technologie a systémy mají být zavedeny pro správnou realizaci klíčových procesů k dosažení nejvyšší kvality a co nejnižších nákladů.

Z původní marketingové koncepce 4P zaměřující se na produkt, která již v globálním prostředí přestává mít takový význam, vychází koncepce CRM ve formě 4C. Se stále se rozvíjejícími komunikačními a informačními technologiemi a přestupem na globální trhy již firmy nemají možnost získat rychlou odezvu od zákazníka z lokálního trhu, a to z důvodu

²¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

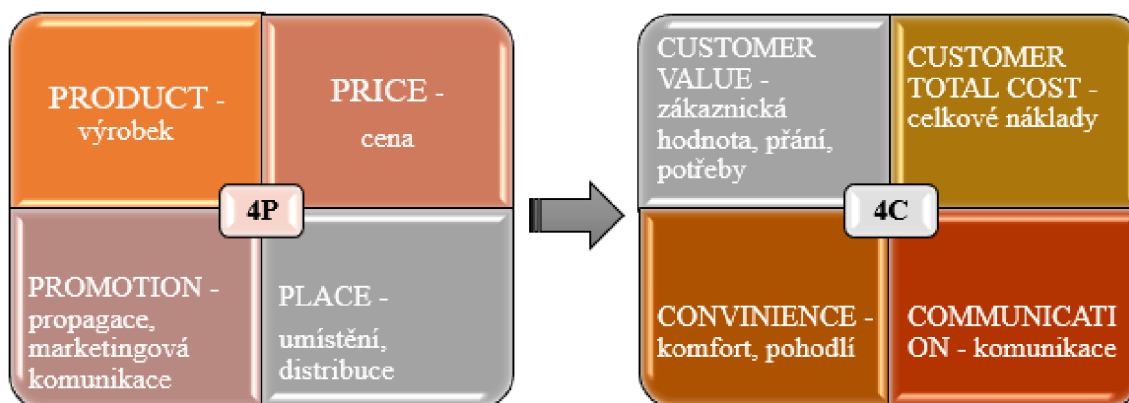
²² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

²³ KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 9788087500026.

nemožnosti výběru místa ze strany lokálních manažerů a rovněž nelze identifikovat potřeby zákazníka tohoto trhu.

Níže na Obrázku 1 je znázorněn přechod od původní koncepce 4P k novému chápání koncepce 4C.

Obrázek 1: Přechod z koncepce 4P na 4C



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní koncepce 4P zahrnující konkrétní produkt či službu, cenu, marketingovou komunikaci a umístění, přechází ke koncepci 4C. Výrobek je nahrazen konkrétní zákaznickou hodnotou představující potřeby a přání zákazníků, cena představující celkové náklady zákazníka, zaměření se na pohodlí zákazníka a konečnou marketingovou komunikaci se zákazníkem.

3.3.2 Partner Relationship Management (PRM)

Řízení vztahů s obchodními partnery (PRM) je soubor metod, nástrojů, webových funkcí a strategií, jež organizace využívá k řízení svých vztahů s partnery, prodejci a dalšími třetími stranami. Tato metoda bývá v praxi zaměřována s CRM přístupem, nicméně CRM míří přímo ke koncovým zákazníkům, zatímco PRM používá nepřímé prodejní kanály mezi dodavateli, jejich partnery a zákazníky partnerů.²⁴

Metoda PRM je také označována jako management partnerských vztahů, jejíž hlavní strategie spočívá v propojování firem a jejich partnerů prostřednictvím zdokonalení

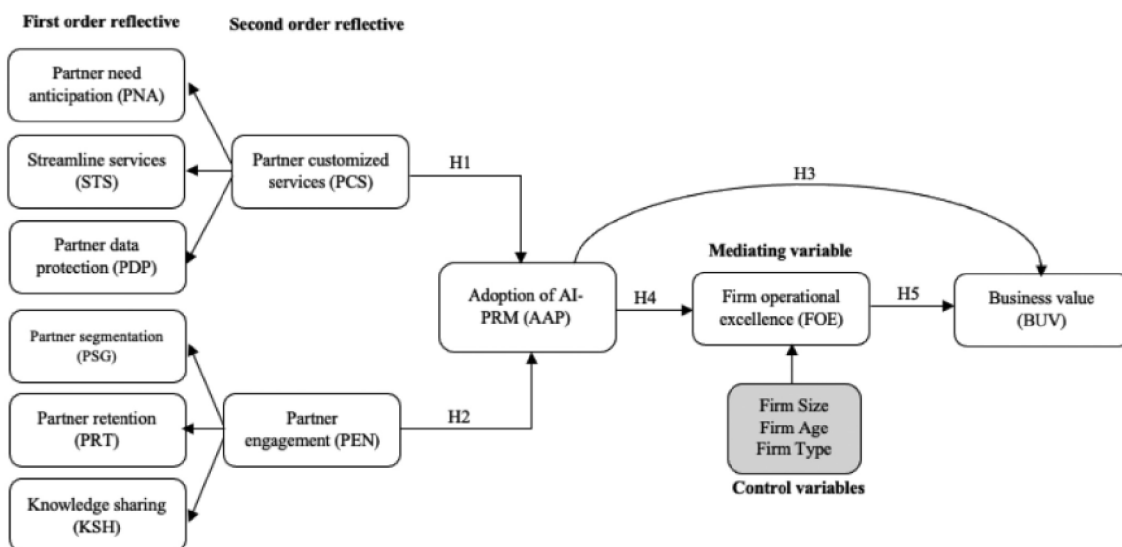
²⁴ Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study, 2023. Sciencedirect [online]. Nizozemsko: © 2023 The Authors. Published by Elsevier, 2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012200311X?via%3Dihub>

komunikace mezi nimi. Pro zajištění lepší komunikace je uplatňována softwarová aplikace, kde jsou propojeny veškeré informace mezi firmou, dodavateli a zákazníky.²⁵ PRM software zahrnuje soubor spolehlivých systémů, postupů, praktik a nástrojů k efektivnímu provádění prodejních kanálů v interakci a řízení vztahů mezi distribučními partnery, jejich zákazníky a dalšími třetími stranami. Dodavatelé mohou prostřednictvím tohoto systému komunikovat s databází zákazníků svých partnerů, seskupovat a analyzovat prodejní data a informace o prodeji. Dalšími funkcemi jsou optimalizace nákladů, automatizace partnerských procesů, zvyšování počtu kanálů, zlepšování obchodních procesů a také například zvyšování příjmů na základě prodejů. V případě zavedení umělé inteligence AI do PRM dojde k automatizaci procesů díky eliminaci lidské chyby, k rychlejšímu a přesnějšímu zpracování dat, a to při současném započítání dynamičnosti tržního prostředí. Příkladem může být záměr lepšího uspokojení potřeb zákazníků, jejich zapojení a následné zkušenosti konečných zákazníků s produkty a službami společnosti díky lepšímu přizpůsobení služeb.

²⁵ JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

Obrázek 2 znázorňuje konceptuální model a hypotézy při AI-PRM:²⁶

Obrázek 2: Konceptuální model AI-PRM



Zdroj: Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels, 2023

Koncepční model znázorňuje zavedení systému AI-PRM v organizaci, kde jsou označeny jednotlivé hypotézy jako H1-H5.

²⁶ Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study, 2023

Níže v Tabulce 1 jsou popsány uvedené zkratky a následné vysvětlení zjednodušeného modelu a návaznosti těchto zkratk.

Tabulka 1: Význam zkratk koncepčního modelu AI-PRM

<ul style="list-style-type: none"> ➤ PNA – schopnost partnerů předvídat potřeby zákazníků ➤ PRM – přihlášení dat o potřebách koncových zákazníků do systému ➤ STS – zefektivnění služeb ➤ PDP – ochrana dat partnerů
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCS – partnerské zákaznické služby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PSG – segmentace partnerů ➤ PRT – udržení partnerů ➤ KSH – sdílení znalostí
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PEN – partnerská angažovanost/zapojení
<ul style="list-style-type: none"> ➤ AAP – přijetí řešení
<ul style="list-style-type: none"> ➤ FOE – provozní dokonalost firem, profesionální rozvoj mentálních plánů pro partnery, vytvoření standardizovaného pracovního postupu nezbytné pro zajištění lepší PEN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ BVU – vnímaná obchodní hodnota = ↑ efektivita, ↑ konkurenceschopnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě schopností partnerů předvídaní potřeb zákazníků (PNA) jsou data přihlášena do systému a dochází k zefektivnění služeb (STS) a ochraně dat partnerů (PDP). Cílem je zlepšení partnerských zákaznických služeb (PCS), jejichž prostřednictvím dojde k poskytnutí optimální podpory partnerům. Poté dochází k segmentaci partnerů (PSG), tedy výběr typů partnerů, kteří budou jednat se zákazníky, udržení si dlouhodobé spolupráce s partnery (PRT) a ke sdílení znalostí s partnery (KSH). Tyto předpoklady jsou nezbytné pro zajištění partnerské angažovanosti (PEN). Následně dochází k přijetí řešení (AAP), zavedení systému AI-PRM, což je úzce spjaté s provozní dokonalostí firem (FOE).

Jedná se o profesionální rozvoj mentálních plánů pro partnery a vytvoření standardizovaného pracovního postupu. Pokud jsou tyto aspekty splněny, předpokládá se zvýšení vnímané obchodní hodnoty (BVU).

3.3.3 Benchmarking

Benchmarking je dlouhodobým procesem, v němž jsou vzájemně pozorovány a posuzovány výsledky konkurence s výsledky vlastními. Je odvozen od anglického slova *Benchmark*, které určuje základ pro měření. Lze podle něj měřit výkonnost celé firmy či samostatných činností a procesů.²⁷

Dle profesora Jaromíra Vebera a kol. benchmarking představuje metodu, která se uplatňuje v rámci analýzy konkurence pro určení konkurenceschopnosti podniku. Jsou zde porovnávány výrobky, služby a postupy, a to s největšími konkurenty na daném trhu či s konkurenty, kteří představují špičku ve svém oboru.²⁸ Cílem této metody je nalezení funkčních řešení u konkurentů a následná aplikace ve vlastní společnosti. Zjišťují se metody, procesy a koncepty konkurenčních podniků za účelem dosažení vyšší konkurenceschopnosti a nejlepší možné řešení pro uspokojení potřeb zákazníků.²⁹ Jak již bylo řečeno, jedná se o proces porovnávání výkonu a procesů mezi dvěma či více organizacemi. Výchozím bodem benchmarkingu je měření. Je tedy zapotřebí rozlišovat mezi měřením výkonu a celým procesem benchmarkingu. Proces benchmarkingu k porovnávání napříč organizacemi využívá společný standard měření pro posouzení odvděčeného postupu na základě naměřených výsledků. Po změření výkonnosti se provádí další šetření k charakterizaci praktik, které vedou k vyšší výkonnosti firmy. Praktiky, které jsou vyhodnoceny jako nejefektivnější se uvádějí do praxe.³⁰

Procesní benchmarking je metoda zkoumání výkonnosti pracovního procesu mezi dvěma organizacemi. Zahrnuje interní průzkum výkonu vlastní organizace a externí průzkum organizace, jenž je považována dle standardu benchmarkingu za špičku, tedy organizaci dosahující nadstandardních výkonů. Cílem procesního benchmarkingu nejsou

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

²⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

²⁹ LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071796831.

³⁰ WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, c2008. ISBN 978-0-470-06908-0.

kvantitativní výsledky, ale identifikace osvědčených postupů a jejich implementace pro zlepšení výkonnosti organizace.

Výkonnostní benchmarking se zaměřuje na měření výkonu organizace dle finančních ukazatelů, jako je například návratnost vloženého kapitálu (ROCE), zisk před úročením a daní (EBIT), ale také na provozní výsledky produktů a služeb. Výkonnostní benchmarking odpovídá na otázku: *Která organizace, produkt nebo služba jsou lepší na základě hodnocení z výkonnostních kritérií?* Hodnocení se provádí například na základě analýzy produktů a služeb.

Dle doktora Gregory H. Watsona, experta na kvalitu, spolehlivost a průmyslové inženýrství, je dále uváděn percepční benchmarking, který využívá přístupu procesního benchmarkingu, nicméně se zaměřuje na postoje a pocity související s procesem, službou či produktem a jeho příjemcem. Percepční benchmarking odpovídá na otázku: *Jak vnímáte dodání služby, produktu či procesu s jejich příjemci?* Hodnocení je zde zakládáno na kritériích jako jsou včasnost doručení, kvalita znalostí, produktů či služeb, dodání. Příkladem percepčního benchmarkingu je průzkum spokojenosti spolupracovníků po ukončení vzdělávací akce či školení, či průzkumy spokojenosti zákazníků.³¹

Existuje celá řada různých druhů modelů metody benchmarkingu, které jsou definovány od nejrůznějších autorů, nicméně základní myšlenka zůstává shodná a jejich rozdílnost lze nalézt pouze v určeném obsahu. První přínosy vznikly na základě prezentace společnosti Xerox, která byla jedním z hlavních šířitelů metody a model uplatňovala v praxi. Následně byl tento model rozšířen po celém světě. Velké množství modelů, včetně modelu firmy Xerox, bylo postaveno na čtyřech fázích Demingova cyklu, a to Plan-Do-Check-Act (PDCA).³²

³¹ WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, c2008. ISBN 978-0-470-06908-0.

³² VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

Písmena PDCA představující jednotlivé cykly:³³

- P (*Plan*) – *naplánuj* záměr pro zlepšení,
- D (*Do*) – *vykonej* naplánovaný záměr,
- C (*Check*) – *ověř, otestuj* záměr,
- A (*Act*) - *jednej* s cílem realizace záměru a vylepšení procesu.

Benchmarkingový model charakterizoval taktéž Gregory H. Watson ve zjednodušené formě položením čtyř logických otázek, a to:³⁴

- Co bude předmětem srovnávání?
- S kým se bude srovnávat, resp. kdo je považován za nejlepšího?
- Jakým způsobem to děláme my?
- Jakým způsobem to dělají oni?

Jednotlivé fáze procesu benchmarkingu zahrnují následující činnosti. V první fázi je zvolen subjekt, kde bude benchmarking implementován, následně je vybrána druhá konkurenční organizace, s níž se daný subjekt porovnává a zajistí se potřebná data. Jedná se o fázi *plánování*. V další fázi je prováděna *analýza* dat, kvantitativní a kvalitativní porovnávání obou subjektů z hlediska jejich pozice na trhu a určení záměru vedoucího k optimalizaci výkonu. Ve třetí fázi dochází k samotné *činnosti*, tedy vypracování cílů vycházejících z předešlé fáze, a nakonec jsou veškerá data včetně výsledků prezentována mezi účastníky procesu. Na základě těchto výsledků dochází k zpracování plánu pro následnou realizaci benchmarkingu k dosažení stanovených změn.³⁵

³³ HAMMER, M. 2002. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-074-0.

³⁴ WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, c2008. ISBN 978-0-470-06908-0.

³⁵ LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007.

3.3.4 Total Quality Management (TQM)

Další metodou moderního managementu je model Total Quality Management (TQM) neboli komplexní řízení kvality. Charakteristika jednotlivých písmen je vyjádřena následovně:³⁶

- T – Total – jedná se o zapojení všech činností a pracovníků do společnosti, a to v komplexním měřítku, bez vynechání jediného článku.
- Q – Quality – neboli kvalita či jakost na všech úrovních, a to jak ze strany zákazníka, tak ze strany organizace, tedy jako očekávaná kvalita služeb, výrobků, servisu, procesů či firmy jako takové aj.
- M – Management – neboli chápání řízení ve smyslu úrovní řízení, od operativního, taktického, až po strategické řízení, tak ze strany manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, motivace, vedení aj.

Model TQM se vyvíjí dle vnějších podmínek v dané zemi či organizaci. Proto není považován za univerzální. Od poloviny osmdesátých let, dochází na základě modelu TQM k přelomu ekonomiky. Změny nastávají na trhu, který se začíná orientovat z trhu prodejců na trh kupujících, díky změnám uvažování zákazníků a jejich požadavků na kvalitu produktů a služeb. Kvalita služeb, výrobků aj. se zařazuje na první místo, dále je kladen důraz na image společností, díky níž se stávají podniky konkurenceschopnější.

Přístupy TQM mají za cíl dosahování neustálého zlepšování v komplexním pojetí podniku a kvalitu uspokojování zákaznických potřeb, jejichž charakteristickými rysy jsou:³⁷

- rozvoj vrcholového managementu,
- dodržování základních principů managementu,
- uspokojování potřeb zákazníka, které vede ke zvýšení konkurenceschopnosti,
- využití procesního řízení,
- neustálé zlepšování,
- zapojení pracovníků do procesů a jejich rozvoj,

³⁶ VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

³⁷ SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality. Vyd. 3. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

- kontrola zpětné vazby, objektivní řízení.

Dnes již je model TQM zdokumentován v plné formě hodnocení řízení jakosti a je uplatňován nejčastěji v ČR právě na základě Evropské ceny za jakost (EFQM).³⁸

3.3.5 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Model EFQM, neboli European Foundation for Quality Management, v jiném znění také model excelence, je metoda komplexního hodnocení kvality společnosti. Tento model slouží k vyhodnocování a optimalizaci firem v nejrůznějších oblastech, tedy ke komplexnímu zvyšování jejich výkonnosti. EFQM napomáhá organizacím hledat slabé a silné stránky pro zajištění cesty k jejich vizi a poslání, využít neoptimálnější komunikaci vně i uvnitř společnosti pro efektivní chod firmy. Dalším prvkem této metody je odstranění duplicitních činností a procesů včetně identifikace mezer ve firmě a vytvoření funkčního systému a struktury společnosti. Jedná se o tzv. sebehodnocení společnosti v souladu se všemi činnostmi, které provozuje. Výsledkem je analýza zhodnocení mezi činnostmi organizace a výsledky, jichž je možné dosáhnout při uplatnění principů excelence k zajištění nejlepších vztahů se zákazníky, zaměstnanci a dalšími klíčovými partnery či procesy.³⁹

Základem pro model EFQM je 8 základních konceptů neboli hodnot, jimiž jsou podle autora Chrise Hakese:⁴⁰

1. **Vedení a Stálost účelu** (Leadership and Constancy of purpose): *„Excellence je o vizionářském a inspirativním vedení spojeným s vytrvalostí.“*
Význam tohoto konceptu je interpretován ve smyslu dosažení cíle při správném vedení a vytrvalosti. Autor vysvětluje též větou od L. Franka Bauma: *„Pokud nevíš, kam jdeš, nezáleží na tom, kterou knihu si vezmeš.“*
2. **Neustálé Učení, Inovace a Zlepšování** (Continuous Learning, Innovation and Improvement): *„Excellence neboli dokonalost je o zpochybňování statutu quo a provádění změn, využitím učení k vytváření inovací a příležitostí pro zlepšení.“*

³⁸ SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality. Vyd. 3. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

³⁹ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020.

⁴⁰ HAKES, Chris. The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: Best Practice Series. Amersfoort – NL: Van Haren Publishing, 2007. ISBN 9789087530273.

Tento koncept vyjadřuje neustálé možnosti zlepšování a učení se jako nekončící proces. Příkladnou tezí doplněnou autorem podle Anona: *„Budeme se muset poučit z chyb, které dělají ostatní, ale nemůžeme žít tak dlouho, abychom vše stihli.“*

3. **Rozvoj Lidí a Účast** (People Development and Involvement): *„Excellence je o maximalizaci přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a zapojení.“*

Hlavní hodnotu tohoto konceptu představují zaměstnanci. Podstatou je zapojení zaměstnanců do činností organizace a jejich neustálý rozvoj pro zajištění přínosů, a to jak pro samotné pracovníky, tak v končeném důsledku pro organizaci. Autor zde uvádí větu Henryho Kissingera: *„Úkolem vůdce je dostat své lidi z místa, kde jsou, tam, kde ještě nebyli.“*

4. **Rozvoj Partnerství** (Partnership Development): *„Excellence je o rozvoji a udržování partnerství s přidanou hodnotou.“*

Základní hodnotu zde představují dlouhodobé vztahy s hodnotnými partnery.

5. **Zaměření na Zákazníka** (Customer Focus): *„Dokonalost je o vytváření udržitelné hodnoty pro zákazníka.“*

V hlavní roli je zde zákazník a uspokojení jeho potřeb v dlouhodobém časovém horizontu.

6. **Řízení podle Procesů a Faktů** (Management by Processes and Facts): *„Excellence je o řízení organizace prostřednictvím souboru vzájemně závislých a vzájemně propojených systémů, procesů a faktů.“*

Význam tohoto konceptu je především o propojenosti a komplexnosti organizace.

7. **Společenská Odpovědnost Firem** (Corporate Social Responsibility): *„Excellence znamená překračovat minimální regulační rámec, ve kterém organizace působí, a snažit se porozumět očekáváním svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně.“*

8. **Orientace na Výsledky (Results Orientation):** „Dokonalost je o dosahování výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany organizace.“

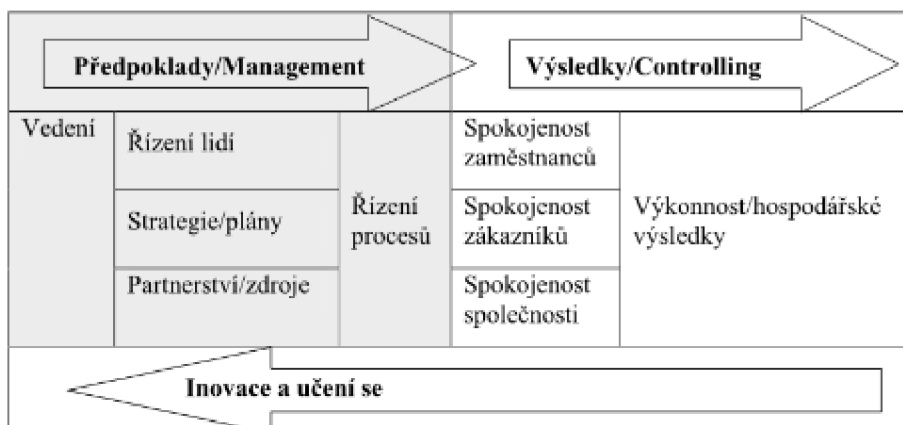
Autor zde uvádí tezi od Max DePree, Umění vedení: „První odpovědností lídra je definovat realitu.“

Vyjmenované koncepty jsou základem hodnocení organizační výkonnosti, a to již od počátku 90. let. Představují klíčové hodnoty a principy pro udržitelný vývoj a efektivitu evropských organizací. Model EFQM představuje rámec pro převedení těchto konceptů do praxe.

Následující obrázek modelu EFQM (viz Obrázek 3) znázorňuje dynamické rozložení těchto osmi konceptů managementu, díky němuž je možné hodnotit výkonnost organizace.⁴¹

Obrázek 3: Model EFQM

Metody komplexního hodnocení podniku



Zdroj: VOCHOZKA, M., 2020

Model zobrazuje pět klíčových předpokladů modelu excelence, jimiž jsou vedení, řízení lidí (pracovníci), strategie a plány, partnerství a zdroje a řízení procesů. Tato kritéria popisují způsoby, co dělat pro maximalizaci výsledků organizace. Další kritéria výsledků, popisují způsoby, jak zajistit, čeho bylo dosaženo, jimiž jsou spokojenost zákazníků, zaměstnanců a společnosti včetně výkonnosti hospodářských výsledků firmy. Pro přesnější pochopení jsou dle autora Chrise Hakese kritéria předpokladů členěny na vedení, politiku a

⁴¹ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020.

strategii, řízení lidí, zdroje a procesy. Kritéria výsledků člení dále na výsledky lidí, zákazníků, společnosti a klíčové výsledky.⁴²

3.3.6 Balanced Scorecard (BSC)

Metoda BSC je uplatňována ve společnostech jako strategický nástroj pro řízení a představuje ukazatel měření výkonnosti podniku.

Balanced scorecard je také označována jako karta vyrovnaného skóre, tedy nástroj pro měření úspěšnosti podniku. Účelem této metody je vytvoření rovnováhy a sladění cílů podniku společně s cíli pracovníků v podniku. Jedná se o komplexní pohled na veškeré ukazatele v organizaci, a to nejen finanční a technologické, ale také ukazatele o spokojenosti zákazníků, funkcionality procesů a kvalitu zaměstnanců. Jednotlivé ukazatele jsou rozděleny na dimenze, a to na finanční dimenzi, zákaznickou, procesní a dimenzi růstu a rozvoje zaměstnanců a organizace. Tyto dimenze jsou základem pro čtyři hlavní činnosti organizace, a to:⁴³

- uspokojení akcionářů – finance,
- upokojení a udržení si zákazníků – zákazníci,
- zvýšení efektivity a poskytování vysoké kvality – procesy,
- rozvíjení a motivace zaměstnanců – růst a rozvoj zaměstnanců.

Další autoři tyto dimenze označují také jako perspektivy, které mají posoudit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, výstupy aj. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu růstu a rozvoje zaměstnanců.⁴⁴

Finanční perspektiva měří finanční cíle, které se především zaměřují na ziskovost prostřednictvím ukazatelů EBIT – zisk před zdaněním a úroky, EAT – čistý zisk, ROCE – rentabilita dlouhodobého kapitálu, nebo například EVA – ekonomická přidaná hodnota aj. V perspektivě zákaznické jsou určovány tržní a zákaznické segmenty. Dále hodnotí, zda jsou

⁴² VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020.

⁴³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁴⁴ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020.

zákazníci spokojeni s kvalitou služeb, množství stížností, procenta stížností, které se opakují, reklamace, procenta reklamací aj.

Perspektiva interních procesů je zaměřena na ty interní procesy, kde mý být dosaženo nejlepších výsledků a management zde nachází kritické body pro další rozvoj. V poslední perspektivě růstu a rozvoje zaměstnanců je kladen důraz na firemní prostředí ve vztahu se zaměstnanci. Zda je na pracovišti příjemné prostředí a zaměstnanci jsou spokojeni s výkonem práce, jaká je jejich loajalita a pracovní výkon a současně snaha o udržení si pracovníků.

Jednotlivé perspektivy a jejich propojenost jsou blíže znázorněny na Obrázku 4:

Obrázek 4: Perspektivy měření výkonnosti podniku



Zdroj: VOCHOZKA, M., 2020

3.3.7 PESTEL analýza

PESTEL analýza zkoumá a vyhodnocuje vlivy vnějšího prostředí na organizaci. Jedná se o posouzení vývoje externího prostředí, tedy faktory ovlivňující podnik od počátku s ohledem na budoucí vývoj a možné dopady. Tato analýza vychází ze základní analýzy PEST a je doplněná o dva další faktory, které se ukázaly jako důležité při zhodnocování vnějších vlivů na organizace. Zkratky jednotlivých písmen vyjadřují: ⁴⁵

- P – Politicko-právní faktory,
- E – Ekonomické faktory,
- S – Sociokulturní faktory,
- T – Technologické faktory,
- E – Ekologické faktory,
- L – Legislativní faktory.

Skupina těchto šesti faktorů popisuje působení okolí na organizace, a to z hlediska politicko-právních faktorů, tedy vlivy politiky, ideologií, stability vlád, obchodní politiky apod. Dalším hlediskem jsou ekonomické vlivy jako je ekonomický růst, vývoj HDP, chování konkurence a dodavatelů, měnové kurzy, míra inflace, nebo například mzdové tarify apod. Následují sociální faktory, které představují například demografické trendy, sociální hodnoty, preference životního stylu, životní úroveň, míra vzdělanosti a další. Technologické faktory zahrnují vládní výdaje, trendy ve výzkumu a vývoji, inovace, internetové obchodování, výpočetní techniku a další. Ekologické působení vzniká na základě ekologický zájmových skupin, regulací emisí, udržitelnosti, obnovitelných zdrojích aj. Posledním z vlivů vnějšího prostředí jsou legislativní faktory, jimiž jsou zákony, státní regulace, mezinárodní právo a obchodní smlouvy, lidská práva a další.

Tato analýza může být následně využita pro sestavení nejrůznějších scénářů nicméně je zapotřebí brát ohled na relevantnost a aktualizaci informací, které jsou předkládány pro jednotlivé faktory. Kvůli náročnosti získání těchto informací může být implementace této metody časově i finančně obtížnější. ⁴⁶

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

⁴⁶ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

Cílem analýzy je rozpoznat faktory, které mají pro daný podnik nejvyšší váhu. Vzhledem k různorodosti zaměření a velikosti organizací jsou váhy jednotlivých faktorů odlišné. Každá organizace má jiné zaměření, tudíž například pro velké podniky mají vyšší hodnotu politické faktory, zahraniční vztahy a jiné. Naopak pro střední a menší podniky mají hodnotu odlišné faktory.⁴⁷ Při posuzování okolních vlivů je zapotřebí brát v úvahu také komplexnost a dynamiku prostředí. Množství existujících faktorů a jejich růst vyjadřují, jak je vysoká je komplexnost, na druhé straně je stupeň změn, tedy čím čteněji nastávají změny, tím se zvyšuje dynamika prostředí.

⁴⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

V Duncanově typologii okolního prostředí jsou tyto dvě dimenze znázorněny (viz Tabulka 2):⁴⁸

Tabulka 2: Duncanova typologie okolního prostředí

		Komplexnost prostředí	
		Jednoduché	Komplexní
Dynamika prostředí	Stabilní	Malé množství externích faktorů, které se mění zřídka (například kadeřnictví).	Velké množství externích faktorů, které se mění pomalu (například univerzita).
	Dynamické	Malé množství externích faktorů, které se mění často (například módní návrhářství).	Velké množství externích faktorů, které se mění často (například výrobce softwaru).

Zdroj: DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007

3.3.8 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je charakterizována jako „*systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby, s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon.*“⁴⁹

Cílem je zvýšení efektivity organizace na základě zjištění činností, které je možné zlepšit pomocí systematického souboru metod. Jde o zabezpečení potřeb zákazníků i poskytovatelů tak, aby jejich požadavky na ceny služeb a výrobků odpovídaly kvalitní nabídce. Proto je tato metoda postavena na tzv. funkčním nákladovém přístupu. Hodnotu pro zákazníka zde utváří funkčnost služby či výrobku vzhledem k jeho finančním možnostem, tedy spokojenost versus kupní síla zákazníka. Pro poskytovatele je hodnota tvořena cenou nákladů a ziskem z dané služby či výrobku.⁵⁰

Hodnotová analýza pomáhá s řešením problematiky nákladů výrobků či služeb z hlediska nalezení výhodnějších variant v poměru ceny, kvality a výkonu pro uspokojení

⁴⁸ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007.

⁴⁹ POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.

⁵⁰ VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000.

potřeb zákazníka, nicméně je zde kladen důraz v první řadě na funkci pro uspokojení požadavků. Tato problematika je řešena pomocí sedmi na sebe navazujících kroků.⁵¹

1. V první řadě je podstatné určit tzv. *definici* daného problému. Určení, jakého cíle má být dosaženo a co je hlavní potřebou pro zákazníka. Nakonec se posuzuje, zda je zavedena nová konstrukce, popř. současná pouze se sníženými náklady, či dané řešení mezi oběma možnostmi.
2. Dalším krokem je shromáždění všech relevantních *informací* k nalezení vhodného řešení. Jakmile je stanovena definice problému a jsou zajištěny informace, určují se vlastnosti neboli funkce. Existují dvě podoby funkce, např. u výrobku jde o základní funkci, za kterou se výrobek prodává a funkce vedlejší, které zvyšují jeho hodnotu a současně se tím výrobek stává dražší. Správné určení funkce je náročné, proto se mezi účastníky týmu vedou konzultace.
3. Třetím krokem je určení alternativních řešení na základě *spekulace*. Cílem je stanovení maximálního počtu alternativ a jejich následné rozdělení podle cen a technologií.
4. Jakmile jsou stanoveny alternativy, dochází k jejich *vyhodnocení*, a to na základě ocenění nákladovosti a technologického ohodnocení jednotlivých variant. Ty, které jsou dražší se vylučují. U posouzení technologií se v první řadě vybírají ty, které vypadají jako nejvýhodnější. Následně probíhá funkční analýza a její vyhodnocení.
5. Alternativy, které jsou levnější a současně zachovávají potřebnou kvalitu a výkonnost výrobku je zapotřebí *potvrdit*, tedy prokázat, že tuto podmínku splňují. Také zde probíhá kontrola a oprava ohodnocení nákladů. Pokud vše odpovídá podmínkám, připraví se dané alternativy pro implementaci.
6. V šestém kroku dochází k samotné implementaci neboli *zavedení* alternativ na základě návrhů a uskutečnění členy týmu.
7. V posledním kroku je důležité neopomenout vypracování důkladné formální *zprávy* se zpracovanými výsledky. Tato zpráva slouží k potvrzení veškeré přechozí práce

⁵¹ POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada, 2005.

hodnotové analýzy a rovněž pro budoucí návrhy, jako základ pro jejich další realizaci.

Pokud je hodnotová analýza provedena ve správném pořadí, správným postupem ze strany členů týmu a na základě kvality poskytnutých informací, její využití je vždy přínosné pro organizaci.

3.3.9 SWOT analýza

Další strategickou metodou je SWOT analýza, jež vznikla na Stanfordově univerzitě v 60. až 70. letech 20. století. Cílem této analýzy je zjednodušení rozhodování v oblasti řízení, na základě zhodnocení podniku na strategické úrovni.⁵²

Hlavním principem metody je rozpoznat, jak firma dokáže reagovat na změny v prostředí, a to na základě aktuální strategie a silných a slabých stránek společnosti. Analýza je sestavena z analýzy SW (silné/slabe stránky) a OT (příležitosti a hrozby). V první řadě se definují příležitosti a hrozby vnějšího prostředí a až poté, jsou definovány silné a slabé stránky firmy. OT se zaměřují na externí prostředí, jež zahrnuje různé vnější faktory působící na organizaci a současně na mikroprostředí, které tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurence aj. SW zhodnocují interní prostředí společnosti na základě vnitropodnikových analýz a dalších hodnotících systémů. Silné stránky identifikují výhody pro firmu a zákazníky. Slabé stránky definují záporné stránky firmy, případně stránky konkurence, v nichž si naopak konkurenční subjekt vede lépe. SW zahrnuje cíle, zdroje firmy, firemní kulturu, systémy, kvalitu managementu aj.⁵³

⁵² CALICCHIO, Stefano, 2021. SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH: Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání [online]. Stefano Calicchio [cit. 2023-03-05]. ISBN 9791220842044. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/SWOT_ANAL%C3%9DZA_VE_4_KROC%C3%8DCH_Jak_vyu%C5%BE%C3%ADt/hhBBEAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

Níže v Tabulce 3 jsou uvedeny jednotlivé strategie SWOT analýzy:

Tabulka 3: SWOT matice

SWOT analýza		Interní analýza	
		Slabé stránky	Silné stránky
Externí analýza	Příležitosti	WO strategie „HLEDÁNÍ“ ✚ zvládnutí slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „VYUŽITÍ“ ✚ využití silné stránky ve prospěch příležitosti
	Hrozby	WT strategie „VYHÝBÁNÍ SE“ ✚ minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „KONFRONTACE“ ✚ využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice strategií SWOT analýzy je zpracována pro generování strategických alternativ při vytváření podnikové strategie. Tabulka je rozdělena na interní prostředí a externí prostředí, kde interní prostředí představuje silné a slabé stránky společnosti. Na druhé straně jsou vlivy externího prostředí vytvářející příležitosti a hrozby pro organizaci. První strategie WO označována jako *hledání* a nabízí správné využití příležitosti k zajištění překonání slabé stránky podniku. Další alternativou je SO strategie, definující *využití* silné stránky ve prospěch příležitosti. Třetí strategie WT je formulována jako *vyhýbání se* a cílem je zde vyvarovat se ohrožení na základě minimalizace slabé stránky. Poslední alternativa ST strategie představuje *konfrontaci* vyznačující odvrácení ohrožení využitím silné stránky podniku.

3.3.10 Metoda Kaizen

Metodologie Kaizen je založena na neustálém zlepšování. V literatuře je pojem Kaizen označován za filozofii a význam japonského sousloví *kai* a *zen* je vysvětlován jako „změna k lepšímu“. Jedná se o komplexně propracovaný systém, který je uplatňován po celém světě. Principem tohoto systému je trvalé zlepšování, a to ve všech aspektech podniku, jako jsou velké změny, ale i drobné detaily. Nejde tedy o jednorázové zavádění změn, ale o neustálé úsilí o zdokonalování např. kvality, nákladů, procesů, produktivity aj.⁵⁴

Kaizen vede k vysoké efektivitě organizace ve velmi krátkém čase za předpokladu využití jednotlivých kroků, jimiž jsou: ⁵⁵

1. Sestavení týmu – facilitátor, sponzor, vedoucí, manažer implementace řešení.
2. Definice cílů, konzultace a stanovení procesních úseků, analýza problémů a hledání řešení.
3. Analýza současného procesu, měření současných hodnot, specifikace problému a příčin.
4. Návrhy nových procesních modelů, diskuse, implementace.
5. Hodnocení návrhů, testování, optimalizace návrhu.
6. Závěrečná zhodnocení a návrhy doporučení, příprava dalších akcí, hodnocení přínosů a zkušeností.

Společnost Toyota je jedním z představitelů uplatňování této metody v praxi, jejíž filozofie je postavená na principech respektu k lidem a neustálém zlepšování procesů. Její působení je založeno na kultuře neustálého zlepšování. Jedná se o kvalitu lidí a procesů. Kvalita lidí představuje společné hodnoty lidí, kteří jsou vedeni se neustále zlepšovat. Kvalita procesů je o neustálém zlepšování interních procesů. Jde také o neustálé hledání nových řešení, vyhodnocování, zvyšování kvalifikace, učení se a rozšiřování znalostí, jež zhodnocuje i kapitál firmy. Nejen standardizace představuje jeden z hlavních pilířů společnosti Toyota, ale rovněž iniciativa a kreativita pracovníků zde tvoří základní úlohu managementu.

⁵⁴ KOŠTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010.

⁵⁵ SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

V knize *The Future of Management*, americký manažerský konzultant a jeden z nejvlivnějších podnikatelů, Gary Hamel vysvětluje pojetí managementu, jako zcela novou cestu, jež je zapotřebí od základů prozkoumat. *„Jde o naučení se koordinace pracovního úsilí jednotlivých pracovníků při současném zjednodušení hierarchické soustavy v řízení, ovládání nákladů, aniž by byla potlačována představitivost lidí a budování organizací, kde soustavně funguje disciplína se svobodou.“*⁵⁶

⁵⁶ KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010.

4 Praktická část

Na základě teoretických poznatků se následující část zabývá zhodnocením současného stavu managementu společnosti ČSOB, a.s. Pomocí kvantitativní metody výzkumu ve formě dotazníkového šetření a kvalitativní metody výzkumu ve formě hloubkového rozhovoru je zpracována analýza dat a následné vyhodnocení včetně návrhů na zlepšení. Dotazníkové šetření zkoumá prvky firemní kultury a je zpracováno na základě elektronického dotazníku mezi pracovníky ČSOB. Hloubkový rozhovor vedený mezi tazatelem a výkonným manažerem vzdálené obsluhy a digitalizace je zaměřený na zkoumání moderních metod managementu aktuálně využívaných ve firmě. Prostřednictvím sběru dat z dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru je vypracována analýza těchto dat. Dále je zpracováno vyhodnocení a návrhy doporučení možného zlepšení v oblasti moderních metod managementu pro úspěšné vedení do budoucna.

4.1 Představení společnosti

Československá obchodní banka, a.s. (dále jen ČSOB) je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. ČSOB, a.s. vznikla v roce 1964. Roku 1999 došlo k privatizaci a od roku 2007 se stala jejím majoritním vlastníkem belgická KBC Bank, jež je ze 100 % dceřinou společností skupiny KBC Group. V obecné charakteristice je společnost ČSOB, a.s. rozdělena na bankovní a finanční skupinu. Skupina ČSOB je sestavena z banky a společností, které jsou s bankou propojeny. Skupina finanční zahrnuje Hypoteční banku, ČSOB Pojišťovnu, ČSOB Stavební spořitelnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance.⁵⁷

4.2 Charakteristika společnosti ČSOB

ČSOB patří mezi tři největší poskytovatele finančních služeb v České republice. Služby jsou poskytovány všem klientským segmentům, jimiž jsou fyzické osoby, malé a střední podniky, až po korporátní společnosti. Hlavními cíli ČSOB jsou, prostřednictvím kultury PEARL, informovat klienta o novinkách na trhu, tedy uvádět ho do centra dění,

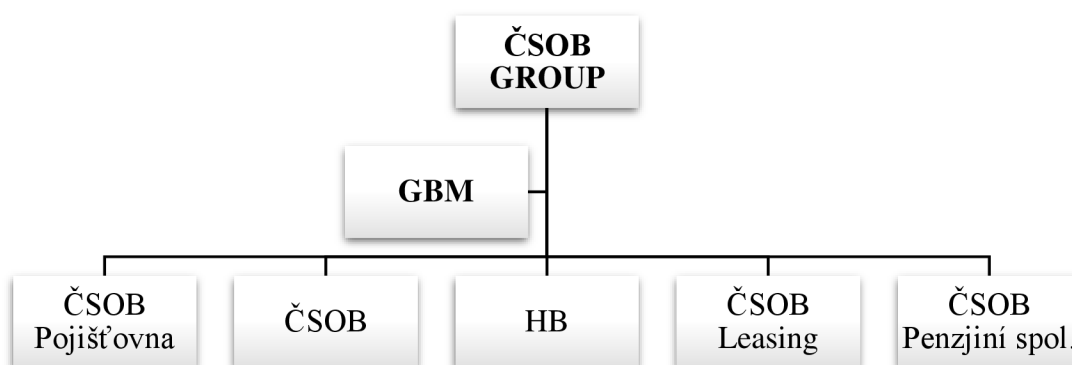
⁵⁷ O ČSOB a skupině: Informace o řízení a obchodní činnosti společností, 2023. Csob.cz: portal/csob/o-csob-a-skupine [online]. Copyright © 2023 ČSOB [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

dosahovat udržitelného růstu organizace a vysoké a udržitelné výkonnosti. Kultura PEARL + je obsažena v jednotlivých písmenech, a to: ⁵⁸

- P – Performance – Chceme vítězit,
- E – Empowerment – Máme odvalu,
- A – Accountability – Přijímáme odpovědnost,
- R – Responsiveness – Vnímáme druhé,
- L – Local embeddedness – Jsme tu doma,
- + - + for collaboration – Věříme ve spolupráci.

Skupina ČSOB má několik členů včetně ČSOB pojišťovny, banky, ČSOB Hypoteční banky, leasingu a penzijní společnosti. Na Obrázcích 5 a 6 je zpracována organizační struktura ČSOB Group.

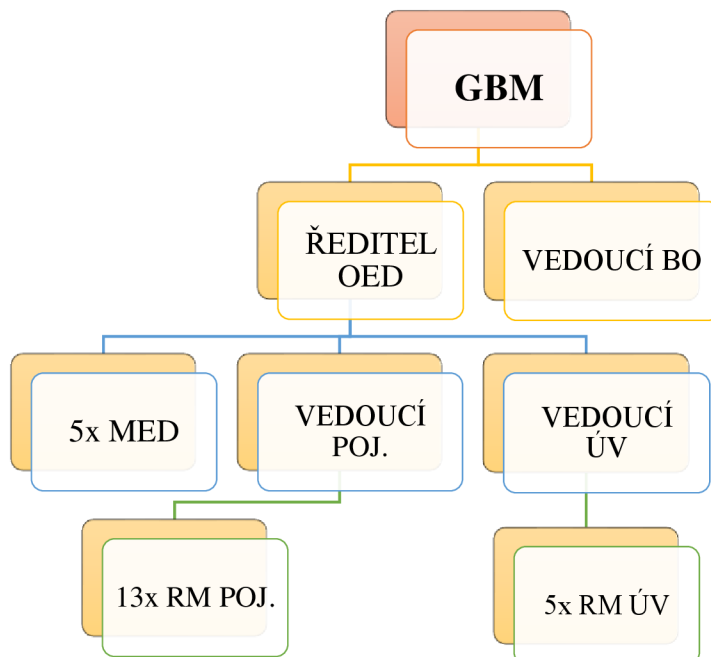
Obrázek 5: Organizační struktura ČSOB Group



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat ČSOB, a.s.

⁵⁸ O ČSOB a skupině: Informace o řízení a obchodní činnosti společností, 2023. Csob.cz: portal/csob/o-csob-a-skupine [online]. Copyright © 2023 ČSOB [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

Obrázek 6: Organizační struktura ČSOB Group



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat ČSOB, a.s.

V čele organizační struktury ČSOB group je ředitel externí distribuce, který řídí jednotlivé skupiny produktů a komunikaci mezi dalšími vedoucími pracovníky. Skupiny spadající pod ČSOB group jsou ČSOB pojišťovna, ČSOB banka, Hypoteční banka, ČSOB leasing a ČSOB penzijní společnost.

Hierarchie řídicích pracovníků je uspořádána dle stupně řízení. Ředitel Group broker management (GBM), zajišťuje řízení externí distribuce GBM. ČSOB group je dále rozdělena na oddělení externí distribuce a bankovní oddělení. V čele jsou ředitel oddělení externí distribuce a vedoucí bankovního oddělení. Bankovní oddělení je dále rozčleněno na několik divizí s dalšími řídicími pracovníky. Ředitel OED má na starost vedoucího bankovního oddělení, pět manažerů externí distribuce, jednoho vedoucího pojišťovny a jednoho vedoucího úvěru. Vedoucí pojišťovny je nadřízeným třinácti regionálních manažerů pro pojišťovnu. Vedoucí úvěru má taktéž na starost regionální manažery pro úvěr v celkovém počtu pěti manažerů pro kraje. Komunikace probíhá mezi manažery externí distribuce s vedoucím pojišťovny a úvěru, a současně s regionálními manažery se zpětnými vazbami. Vedoucí pojišťovny komunikuje s regionálními manažery pro pojišťovnu a manažery externí distribuce. Vedoucí úvěru komunikuje s manažery externí distribuce a s regionálními manažery pro úvěr.

4.3 Metody sběru dat

Existuje celá řada metod sběru dat. Nejčastěji se sbírají data pomocí dotazování, které probíhá prostřednictvím formuláře, do kterého tazatel nebo respondent zapisují odpovědi. Při výběru správné metody dotazování hraje důležitou roli čas a počet respondentů, který chceme získat.

V této práci jsou použity dvě metody sběru dat – kvantitativní metoda CAWI (elektronický dotazník) a kvalitativní metoda ve formě hloubkového rozhovoru.

4.3.1 CAWI

Metoda CAWI neboli Computer Assisted Web Interviewing, je nejčastější metodou dotazníkového šetření. Tazatel vytvoří dotazník v elektronické podobě a poté ho rozešle vybraným respondentům prostřednictvím vygenerovaného odkazu. Respondent poté dotazník sám bez asistence vyplní. Tato forma dotazování má řadu výhod. Odpovědi jsou získávány rychle, levně a data jsou často k dispozici ve formě tabulky, tedy není je třeba přepisovat. V dotazníku je možné také využít sofistikovanějších nástrojů, jako jsou přeskoky, rotace, hlídání kvót atd. Nevýhodou této metody je to, že se obtížně zajišťuje reprezentativnost vzorku a výsledky tak nelze vztáhnout na běžnou populaci. Velmi podobná je metoda CASI neboli Computer Assisted Self Interviewing, která probíhá prostřednictvím společností věnujících se průzkumu trhu. Metoda CASI se od metody CAWI liší pouze tím, že vygenerované odkazy se posílají respondentům z online panelu a společně s kvótami na sociodemografické kategorie je zajištěna reprezentativnost vzorku.

4.3.2 Hloubkový rozhovor

Nejčastěji využívanou metodou kvalitativního výzkumu je hloubkový rozhovor. Jde o nestandardizované dotazování respondenta tazatelem. Výhodou této metody je možnost se doptat na důvody předešlých odpovědí a díky tomu lépe proniknout do problematiky. Nevýhodou je časová náročnost pro dotazování a vyhodnocování odpovědí.

4.4 Realizace výzkumu

Pro zajištění základních informací o znalostech pracovníků o společnosti ČSOB byla zvolena metoda dotazníkového šetření CAWI s cílem analýzy těchto dat a návrhů řešení pro možné změny vedoucí ke zlepšení managementu organizace.

Dále byl proveden hloubkový rozhovor s výkonným manažerem digitalizace a vzdálené obsluhy za účelem dosažení relevantních informací pro uskutečnění podrobné analýzy nástrojů a metod současně využívaných ve společnosti.

4.4.1 Dotazníkové šetření

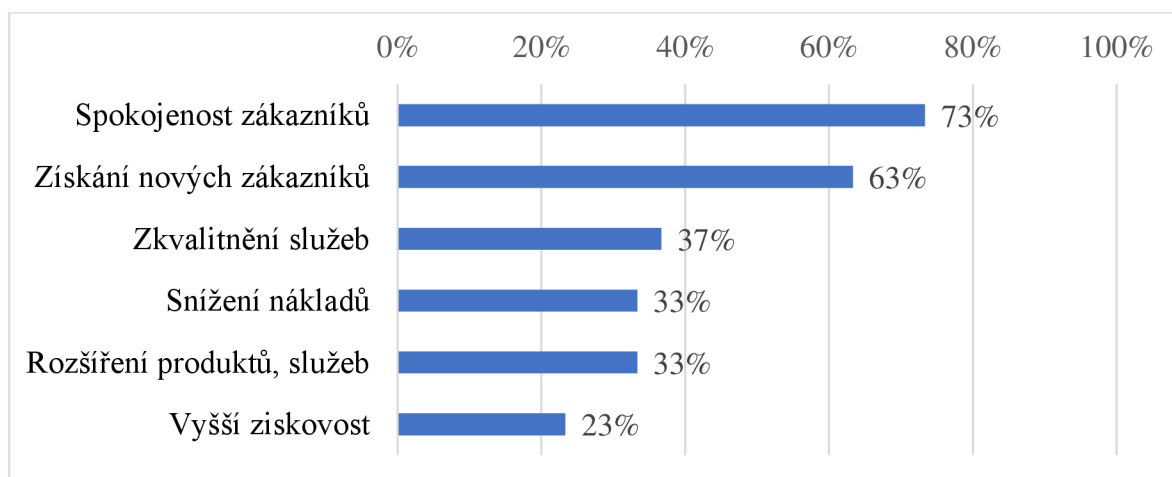
Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronických odkazů pracovníkům z různých oddělení společnosti ČSOB (banka ČSOB, pojišťovna ČSOB, IT oddělení aj.). Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 4 byly otázky socio demokratické. V dotazníku se nacházely otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené. Sběr probíhal od 24. 1. 2023 do 24. 3. 2023 a zapojilo se do něj celkem 30 respondentů. 61 % respondentů tvořili muži a 39 % respondentů tvořily ženy. 39 % respondentů bylo ve věku 25–34 let, 33 % respondentů bylo ve věku 35–44 let, 17 % respondentů bylo ve věku 45–54 let a 11 % respondentů bylo ve věku 55–65 let. Polovina respondentů uvedla, že má magisterské vzdělání. Ostatní respondenti uvedli, že mají středoškolské vzdělání s maturitou. Většina respondentů (67 %) uvedla, že pracuje v Praze, 17 % respondentů pracuje ve Středočeském kraji a 17 % respondentů pracuje v Královéhradeckém kraji. 17 % respondentů uvedlo že ve firmě pracuje méně než 1 rok, 17 % respondentů ve firmě pracuje 1–2 roky, 39 % respondentů 3 roky a 28 % respondentů 5 let a více.

Analýza dat byla provedena pomocí programu Microsoft Excel. Tištěná podoba dotazníku je v Příloze 1 této práce.

Hlavní cíle společnosti ČSOB

Respondenti měli v dotazníku uvést, jaké tři cíle společnosti ČSOB jsou podle nich nejdůležitější. Většina respondentů uvedla, že nejdůležitějším z cílů je spokojenost zákazníků a získávání nových zákazníků (viz Graf 1). Ve zvolení dalšího nejdůležitějšího cíle se odpovědi respondentů více rozcházely. Respondenti uváděli zkvalitnění služeb, snížení nákladů, rozšíření produktů, služeb, a vyšší ziskovost. Nikdo z respondentů nepovažuje mezi tři nejdůležitější cíle společnosti zvýšení kvalifikace zaměstnanců, rozšíření působnosti nebo zvýšení mezd.

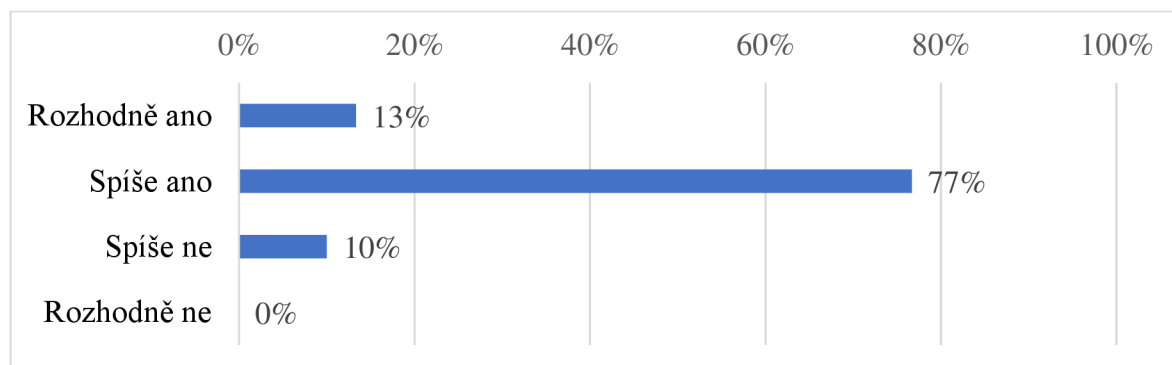
Graf 1: Hlavní cíle společnosti ČSOB



Zdroj: Vlastní zpracování, n = 30

Většina respondentů uvedla, že se cíle společnosti ČSOB spíše shodují s jejich vlastními cíli (viz Graf 2).

Graf 2: Shoda hlavních cílů společnosti ČSOB s osobními cíli

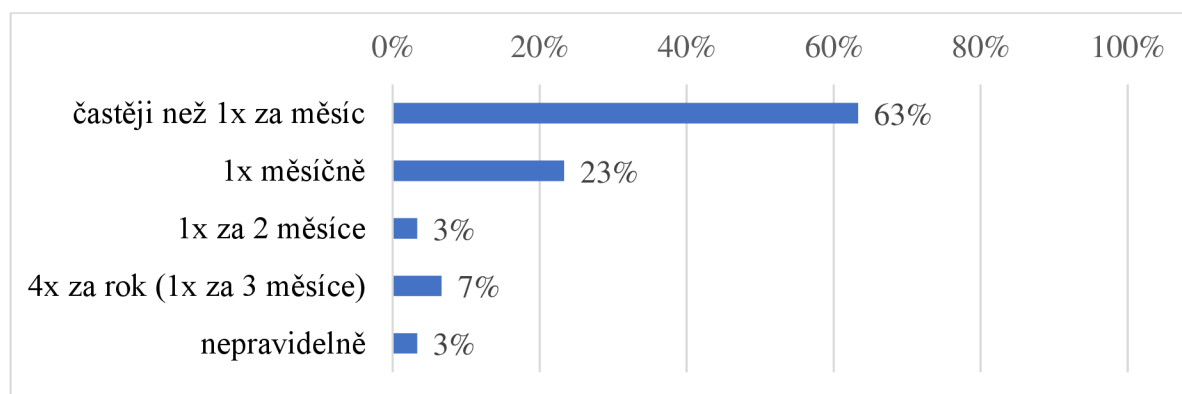


Zdroj: Vlastní zpracování, n = 30

Informovanost ve společnosti ČSOB

Respondenti uváděli, že jsou velmi často informováni o zavádění nových produktů a služeb, současné a budoucí situaci ve firmě a o dalších novinkách (viz Graf 3). Většina respondentů je informována častěji než 1x za měsíc.

Graf 3: Frekvence informovanosti o novinkách ve společnosti ČSOB



Zdroj: Vlastní zpracování, n = 30

Znalost svého oboru

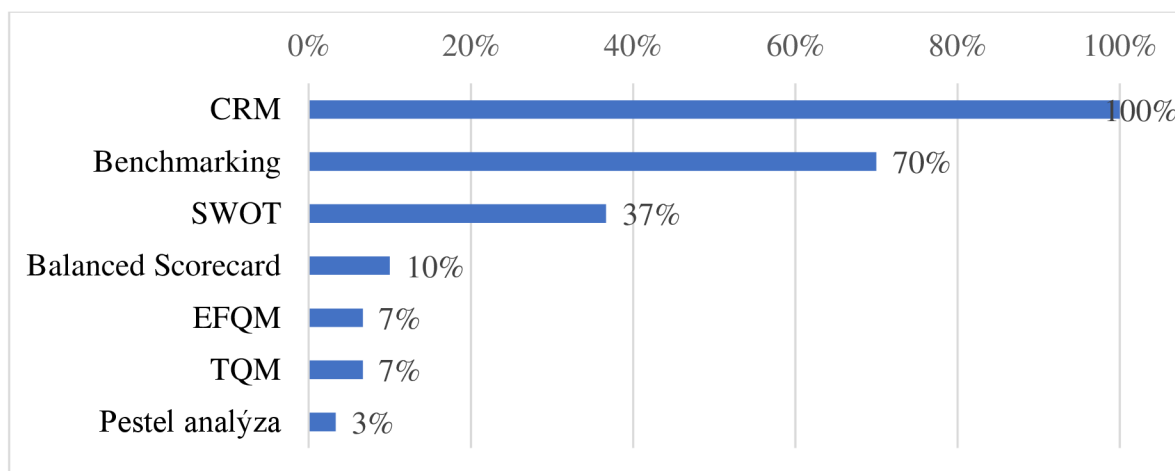
Téměř všichni respondenti uvedli, že své znalosti v oboru považují za dostatečné (97 % respondentů). Jako možnosti zlepšení svých znalostí nejčastěji uváděli školení a koučování. Vyhovovalo by jim mít nepřetržitě dostupné online návody, zajištění času na sebevzdělávání, pravidelnější informovanost a školení o nových trendech v sektoru a

dodávání informací o nových klientech. Rádi by se učili s novými systémy. Školení by měla být i více úzce zaměřená a propojená s praxí.

Metody managementu

Z vyjmenovaných metod managementu všichni respondenti odpověděli, že znají metodu CRM (viz Graf 4). Většina respondentů uvedla, že zná také metodu benchmarking. Více než třetina respondentů zná metodu SWOT. Menší procento respondentů uvedlo i znalost metod Balanced Scorecard, EFQM, TQM a Pestel analýzy.

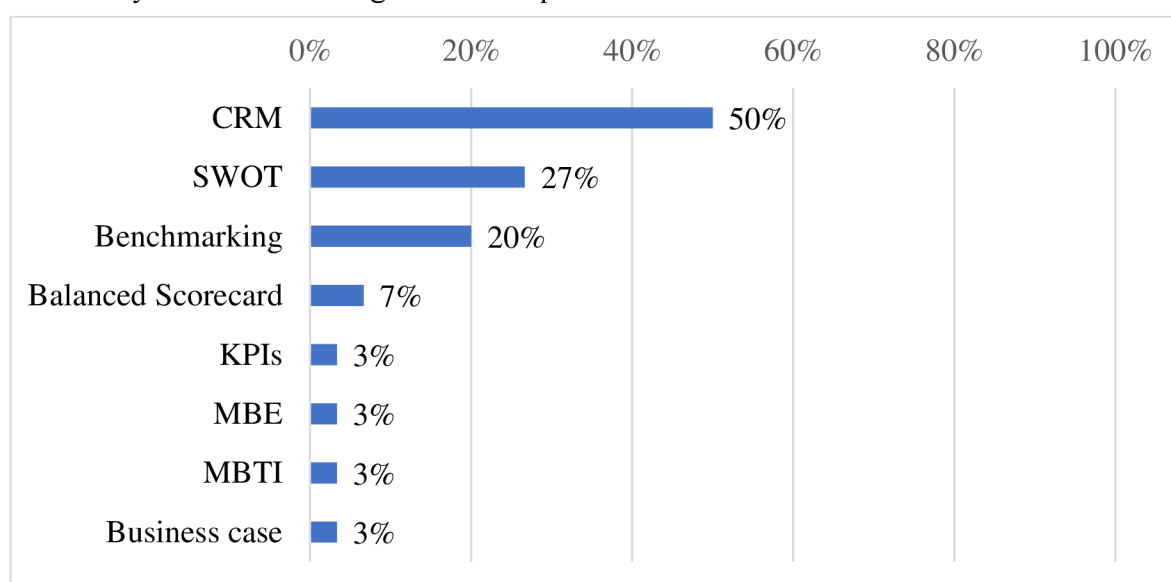
Graf 4: Znalost metod managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, n = 30

53 % respondentů uvedlo, že metody managementu ve své práci využívá. Z využívaných metod uváděli metodu CRM (50 % respondentů), SWOT analýzu (27 % respondentů), benchmarking (20 % respondentů) a Balanced Scorecard (7 % respondentů). Mezi dalšími metodami uváděli KPIs, MBE, MBTI a Business case.

Graf 5: Využití metod managementu ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, n = 30

Znalost nejžádanějších a nejméně žádaných produktů či služeb

Většina respondentů na otázku znalosti nejžádanějších produktů a služeb ze strany zákazníků odpověděla, že ví, jaké to jsou. Nejčastěji žádaným produktem jsou dle respondentů účty a úvěry, elektronické a mobilní bankovníctví. Již menší procento respondentů má představu o produktech či službách nejméně žádaných ze strany zákazníků.

Silné a slabé stránky ČSOB

Nejsilnější stránkou společnosti ČSOB je podle většiny respondentů to, že jde o silnou finanční skupinu a stabilní značku s širokým produktovým portfoliem a velkým podílem na bankovním trhu. ČSOB má kvalitní management a všichni tvoří dobrý tým. Mezi dalšími silnými stránkami respondenti uváděli, že společnost má jasně stanovené procesy, velmi dobré IT zabezpečení dat a dobré zázemí.

Mezi slabé stránky respondenti řadí velkou vnitřní komplexitu, cíle mateřské společnosti, fluktuaci zaměstnanců v pobočkové síti, rostoucí úvěrové riziko. Kvůli zajetým

systemům se některé procesy obtížně optimalizují. Jako další slabá stránka je uvedeno komplexní produktové portfolio, což je současně i silná stránka. Díky zavádění nových produktů a služeb však dochází k náročnosti splnění všech pracovních požadavků.

Návrhy na zlepšení

Většina respondentů (80 %) uvedla, že má ve společnosti možnost realizovat své vlastní návrhy na zlepšení. Jako příklad uváděli, že je prováděn pravidelný sběr zaměstnaneckých podnětů na vylepšení služeb, produktů, na poradách mohou přinášet vlastní nápady na zlepšení a optimalizaci procesů a pracovníci v IT oddělení si mohou dohodnout školení, o které mají zájem.

4.4.2 Hlubkový rozhovor

Druhou metodou k hlubšímu výzkumu stavu managementu byl hlubkový rozhovor sloužící k dosažení relevantních informací o řízení společnosti ČSOB a metodách, jež aktuálně využívá. Rozhovor byl veden s výkonným manažerem digitalizace a vzdálené obsluhy, který zodpovídá za vedení interních systémů a komunikaci mezi pracovníky společnosti.

Rozhovor se skládal z 47 otázek a 10 podotázek zaměřujících se na vybraných 7 metod moderního managementu. Volba metod byla uskutečněna na základě informací o společnosti ČSOB vzhledem k její činnosti. Pro vedení hlubkového rozhovoru byly zvoleny metody SWOT analýza, přístup CRM, PESTEL analýza, Balanced scorecard, benchmarking, hodnotová analýza a model EFQM. Rozhovor obsahoval otázky dichotomické (odpovědi ano či ne), otevřené (volné odpovědi) a škálové (číselné hodnocením na škále). Otázky byly sestaveny tak, aby z nich bylo možné zjistit co možná nejrelevantnější informace o firmě.

Metody uvedené v hlubkovém rozhovoru jsou následující:

- SWOT analýza,
- přístup CRM,
- Pestel analýza,
- Balanced Scorecard,
- benchmarking,

- hodnotová analýza,
- model EFQM.

Otázky včetně odpovědí jsou uvedené v Tabulkách 4 a 5. Struktura hloubkového rozhovoru včetně variant je v Příloze 2 této práce.

Tabulka 4: Využití moderních metod managementu ve společnosti ČSOB

SWOT analýza	
1.	Znáte hlavní směr budoucího vývoje vaší společnosti?
	Ano
2.	Víte, jaké má konkrétní postavení vaše společnost na trhu?
	Ano
3.	Víte, jaké jsou příležitosti a hrozby, pro společnost na trhu? (můžete i nemusíte vyjmenovat některé z nich)
	Příležitosti: moderní technologie – financování, banky, Apple, zvýšení efektivity, nové produkty možnost vstoupení, bankovní identita, zabezpečené postupy Hrozby: hrozba moderní technologie, regulatorika, právní prostředí
4.	Víte, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti, kde pracujete? (můžete i nemusíte vyjmenovat)
	Silné stránky: univerzální banka, finanční skupina Slabé stránky: velká vnitřní komplexita, technologie
5.	Jak často si stanovujete faktory pro SWOT analýzu?
	Pravidelně jednou za rok, při revizích
Přístup CRM	
1.	Využíváte přístup řízení vztahů se zákazníky (CRM)?
	Ano
2.	Pokud ano, využíváte ve společnosti software k propojování dat o zákaznících?
	Ano
3.	Vedete data o zákaznících dlouhodobě?
	Dle legislativy, archivační lhůty, gdpr kontrolované čnb
4.	Využíváte tyto data k zjištění potřeb zákazníků?
	Ano
5.	Vedete propojený systém databáze zákazníků a dodavatelů?
	Ano ale mohou být limitovány, podle užitečnosti
a.	Pokud ano, aktualizujete pravidelně tato data?

	Ano
6.	Máte na základě získaných dat přehled o vašich nejhodnotnějších zákaznících?
	Ano
7.	Nabízíte na základě potřeb zákazníků produkty/služby na míru?
	Ano
8.	Využíváte CRM i jiným účelům? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano, pro kompletní evidenci informací o klientovi, práci s klientem. Pro pobočkového pracovníka se jedná o první věc, do které se dostane, když přijde klient na pobočku, využívá se v maximální míře pro zákazníka.
	PESTEL analýza
	Mají vliv následující faktory na vaši společnost?
1.	Ekonomické faktory (<i>např. ekonomický růst, vývoj HDP, chování konkurence a dodavatelů, míra inflace aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano ekonomické faktory velmi ovlivňují společnost. Například inflace má zásadní vliv, pokud dojde ke změně sazeb, zvýšení inflace, není zájem o hypotéky a více se spoří, pokud dojde ke snížení inflace, je naopak velký zájem o hypotéky a další.
2.	Sociálně-kulturní faktory (<i>např. demografické trendy, sociální hodnoty, životní styl, životní úroveň, míra vzdělanosti aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano velký vliv, vše se propisuje do skupiny, diverzita ekologie ovlivňuje, jak se skupina chová a kam směřuje.
3.	Technologické faktory (<i>např. inovace, vládní výdaje, internetové obchodování, výpočetní technika aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano inovace má velký vliv, vládní výdaje mají minimální vliv.
4.	Ekologické faktory (<i>udržitelnost, obnovitelné zdroje, zájmové skupiny aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano, nyní jsou hodně důležité, velký vliv má například uhlíková stopa. EU není efektivní ve sběru dat, banky mají nyní za úkol tato data shromažďovat, došlo také ke změnám práce s klientem, sběru informací o klientovi a reporting.
5.	Politicko-právní faktory (<i>např. vliv politiky, stabilita vlád, obchodní politika aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano, nemohou se například uskutečňovat platby do Ruska, reporting, sestavy-kontrola, sankční seznamy, komu můžete otevřít účet, penále aj.
6.	Legislativní faktory (<i>např. zákony, státní regulace, mezinárodní právo a obchodní smlouvy aj.</i>) Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano vše uvedené, velký vliv na společnost, obchodní smlouvy, změny zákonů vedou k růstu administrativních úkonů, regulace vede k omezení činností, vyšší požadavky na zaměstnance, náročnější práce s klientem.

7.	Jak rychle umíte reagovat na změny vnějšího prostředí (<i>např. legislativní změny, rozvoj technologií, změny preferencí aj.</i>) Máte předem stanovené strategie pro změny, či jednáte v závislosti na dané události?
	Ihned podle urgency, ale ano, musíme umět reagovat rychle. Předem stanovené strategie jsou, na to, na co se lze připravit, připravené scénáře též, ale existují i změny které nelze očekávat, například příchod velkého množství ukrajinských občanů, rodin a další.
Balanced Scorecard	
1.	Máte stanovené vize a strategie pro společnost, kde pracujete? Pokud ano, můžete odpovědět.
	Ano
2.	Stanovujete si ve společnosti dlouhodobé i krátkodobé cíle?
	Ano, obojí
a)	Pokud ano, existuje propojenost mezi těmito cíli, či jsou na sobě nezávislé?
	Ano existuje
b)	Pokud ano, jsou pracovníci informováni o průběžných krocích k dosahování cílů?
	Ano
3.	Víte, zda se shodují cíle společnosti s cíli pracovníků?
	Ano
4.	Stanovujete si ve společnosti finanční cíle na základě ukazatelů měření finanční výkonnosti?
	Ano
5.	Víte, které podnikové procesy jsou klíčové pro dosahování nejlepších výsledků? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano např. plánování
6.	Využíváte některých nástrojů pro měření vnitropodnikových procesů? (<i>například kontrola zaměstnanců, motivace, kvalita služeb, spokojenost zákazníků</i>).
	Ano
7.	Využíváte některé nástroje pro udržování loajálnosti zákazníků?
	Ano
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	slevy, bonusy, odměny
8.	Víte, jak pečovat o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců?
	Ano

a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano, ale funguje opačný efekt, čím více dáme, tím dochází k nižší spokojenosti např.: home office s příchodem covidu, a nyní je vše jinak
	Benchmarking
1.	Znáte vašeho největšího konkurenta/konkurenty? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano, Česká spořitelna, Komerční banka
2.	Je na trhu vaše konkurence stálá, či se často mění?
	Stálá konkurence
3.	Porovnáváte postupy, výsledky konkurence s vašimi postupy, výsledky?
	Ano v klíčových ukazatelích, jako je zisk, náklady na marketing, náklady, spokojenost klientů, hodnocení aplikací a další
4.	Víte, jaké produkty/služby využívá konkurence, které nevyužíváte, popř, které jsou konkurenční pro vás? (pokud existují)
	Ano
a)	Pokud ano, jsou tyto produkty/služby stálé na trhu, či se často mění?
	Stálé
5.	Znáte špičku na trhu v daném oboru na území České republiky?
	Ano
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Banka ČSOB, Air bank – ale má jen základní služby, marketing
6.	Víte, jakou máte oproti jiným subjektům konkurenční výhodu
	Ano
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Šíře nabídky
7.	Jsou vaši zákazníci spokojeni s produkty/službami?
	Ano přiměřeně
8.	Víte o nedostacích, vzhledem k potřebám zákazníka, které je možné zlepšit ze strany podniku? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano Jednoduchost procesu, zlepšení srozumitelnosti pro klienta, lepší komunikace
9.	Víte, jak jsou spokojeni zákazníci s produkty/službami konkurence?
	Ano

10.	Znáte nedostatky ze strany konkurence, vzhledem k potřebám zákazníků? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano oproti konkurenci má ČSOB zdravější portfolio v hypotečních úvěrech, dále pracuje s rizikem, což u konkurence, která je zaměřena na byznys, může být problém
11.	Věnujete se činnosti porovnávání podnikových procesů, služeb, činností vaší společnosti s podniky ve stejném oboru? Můžete vyjmenovat.
	Ano
a)	Pokud ano, provádíte tuto činnost pravidelně?
	Ano pravidelně
12.	Využíváte některých osvědčených postupů k udržení konkurenceschopnosti?
	Ano
Hodnotová analýza	
1.	Víte, jaké jsou hlavní problémy v podnikovém prostředí?
	Ano – Útvar nákupu, ve srovnání s konkurencí, z pohledu nákladů jsou velmi efektivní
2.	Pokud ano, máte možnost zajistit dostatečné informace pro řešení těchto problémů?
	Ano
3.	Stanovujete alternativy k řešení problematiky ve firmě?
	Ano
4.	Pokud ano, provádíte analýzu daných alternativ k výběru té nejlepší?
	Ano
5.	V případě, že máte stanovené možnosti řešení dané problematiky, provádíte kontrolu, zda jsou/je řešení optimální?
	Ano
6.	Ukládáte si formou zprávy, dokumentace výsledky daného řešení, např. pro budoucí využití či jiné?
	Ano
7.	Využíváte pro řešení problémů ve firmě metodické postupy?
	Ano povinnost – interní postupy, směrnice

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Výsledky modelu EFQM ve společnosti ČSOB

Model EFQM	
1. Znáte model EFQM? Pokud ano, použili jste model organizační výkonnosti k hodnocení společnosti a dosažení lepších výsledků?	Ano používá se k řízení kvality společnosti
2. Jakou váhu byste přiřadili jednotlivým kritériím? Dále prosím přiřaďte k jednotlivým kritériím body, tzn. jak byste ohodnotili na škále od 0–100 bodů výsledky jednotlivých kritérií ve firmě:	Odpovědi: váha/body
Vedení (činnost vedoucích pracovníků)	15/ 85
Podniková strategie	15/85
Řízení lidských zdrojů (nábor, vzdělávání, kompetence)	10/85
Partnerství a zdroje (partnerské vztahy a finanční a nefinanční zdroje)	15/85
Procesy/produkty, služby	10/85
Výsledky spokojenosti pracovníků	10/75
Výsledky spokojenost zákazníků	15/75
Prezentace společnosti – výsledky	10/ 90
Klíčové výsledky (finanční i nefinanční výsledky, výkonnost)	10/ 95
Celkové skóre	92,5

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení

5.1 Interpretace výsledků výzkumu

Na základě získaných informací prostřednictvím dotazníkového šetření ve formě elektronického dotazníku mezi zaměstnanci společnosti ČSOB a hloubkového rozhovoru vedeného s výkonným manažerem digitalizace a vzdálené obsluhy, lze zhodnotit výsledky znalostí a využití moderních metod managementu v organizaci.

5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, mezi pracovníky různých oddělení skupiny ČSOB lze posoudit základní stav o současném stavu managementu společnosti a znalost a využití metod managementu.

Na základě zhodnocení cílů společnosti lze konstatovat, že ČSOB klade důraz především na uspokojení potřeb zákazníků a získání nových zákazníků, což je jedním z hlavních úkolů metody CRM. Na tomto základě dochází k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Zkvalitnění služeb je dle výzkumu další z hlavních cílů společnosti, což může představovat cestu k dosahování těchto cílů. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že cíle zaměstnanců se shodují s cíli firmy a převážná většina zaměstnanců je pravidelně informována o současném a budoucím vývoji firmy, změnách a zavádění nových funkcionalit, což je dobrým předpokladem pro měření výkonnosti podniku prostřednictvím metody BSC. Pracovníci mají dle výzkumu dostatečné znalosti v oboru, nicméně požadavky na zvyšování kvality vzdělanosti jsou ze strany zaměstnanců dle výzkumu zřejmé, a to především v oblasti školení, možnostech manažerského koučování a dostupnosti online materiálů. V oblasti znalosti a využití metod managementu se nejvíce uplatňuje metoda CRM, což rovněž vypovídá o orientaci společnosti ČSOB na zákaznickou hodnotu. Zhodnocení silných a slabých stránek je následující.

Silnými stránkami společnosti jsou, že jde především o silnou finanční skupinu a stabilní značku v čemž má ČSOB velkou konkurenční výhodu. Naopak slabou stránkou je velká vnitřní komplexita, jež může vytvářet problémy v oblasti interních procesů a zpracovávání dat. Dle výzkumu je silnou a současně slabou stránkou komplexní produktové

portfolio. Vzhledem k rozmanitosti nabízených produktů a služeb je klíčové mít efektivní systém pro práci s daty a rovněž zajištění dostatečné kvalifikace lidských zdrojů. Vysoké procento zaměstnanců má možnost realizace návrhů na zlepšení ve společnosti, což odpovídá pozitivním aspektům pro rozvoj firmy.

5.1.2 Výsledky hloubkového rozhovoru

SWOT analýza

První metodou v hloubkovém rozhovoru je SWOT analýza, jež zkoumá základní otázky hlavního směru budoucího vývoje, postavení společnosti na trhu, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, silné a slabé stránky vnitřního prostředí, a četnost stanovování faktorů SWOT analýzy ve společnosti ČSOB.

Na základě položených dotazů v rozhovoru společnost zná své postavení a budoucí vývoj, což je důležitý faktor pro úspěšný budoucí rozvoj firmy. Vnější prostředí přináší pro firmu příležitosti především ve využití moderních technologií a možnostech financování. Jeden z faktorů je ten, že moderní technologie představují pro společnost zároveň hrozbu v přizpůsobení a využití konkurencí. Na základě odpovědí z rozhovoru ČSOB umí využít příležitosti, které jí trh nabízí a současně si je vědoma hrozeb z vnějšího prostředí v širším rozsahu. Firma je univerzální bankou a jedná se o silnou finanční skupinu, což jsou hlavní faktory reprezentující silné stránky. Naopak jednou ze slabých stránek je velká vnitřní komplexita systému. Z interní analýzy silných a slabých stránek jsou uvedeny jen generické charakteristiky, tudíž se zde nelze zaměřit na konkrétnější řešení strategie podniku. Četnost stanovování faktorů pro SWOT analýzu se uskutečňuje pravidelně jednou ročně při revizích, což je důležitý faktor pro rozpoznání toho, že společnost tuto metodiku uplatňuje pravidelně a systematicky. Z výše uvedených údajů lze vyhodnotit nejen znalost nástrojů SWOT analýzy v organizaci, ale i její uplatňování v rámci managementu.

Přístup CRM

Na základě analýzy CRM prostřednictvím hloubkového rozhovoru lze říct, že ČSOB vede data o zákaznících a využívá systému řízení vztahů se zákazníky, a to i z dlouhodobého hlediska na základě požadavků ze strany legislativy, archivačních lhůt, dle požadavků ČNB a dalších. Firma disponuje taktéž softwarem vedení dat o zákaznících a má propojený systém

databáze zákazníků a dodavatelů, nicméně tato data mohou být limitována. Data o zákaznících jsou pravidelně aktualizována, a na tomto základě jsou zajištěny potřeby zaměstnanců a rovněž nabízeny produkty či služby na míru. Na otázku, zda společnost využívá CRM i k jiným účelům, bylo zodpovězeno, že firma uplatňuje tuto metodu pro kompletní evidenci informací o zákazníkovi a pro práci se zákazníkem. Dále je využívána pobočkovým pracovníkem od počátku práce s klientem. Z rozhovoru je zřejmé, že ČSOB pracuje na zachování důvěry svých zákazníků a na udržování neustálého kontaktu se zákazníkem.

PESTEL analýza

Další metodou managementu, jež rozhovor obsahoval, je PESTEL analýza zajišťující informace o vlivu vnějších faktorů na společnost. Velký vliv na společnost mají například ekonomické faktory, jako je inflace, dalším vlivným faktorem jsou sociálně-kulturní faktory, jež určují směr firmy. Technologické faktory působí na firmu především tlakem vzniku inovací. Velký vliv na společnost mají také ekologické faktory, a to především na základě tlaku EU o shromažďování dat o uhlíkové stopě, jež mají nyní banky za úkol. Legislativní faktory jsou dalším vlivným prvkem vnějšího prostředí. Příkladem je růst administrativních úkonů.

Lze konstatovat, že společnost ČSOB velmi dobře zná vlivy a váhu těchto faktorů a dokáže rozpoznat závažnost dopadů na firmu. Dále rozhovor obsahoval otázky o rychlosti reakcí společnosti na změny a stanovení strategií. Firma reaguje na změny na základě urgency. Pokud je nutné reagovat ihned, přizpůsobí se. Rovněž má stanovené scénáře a strategie, nicméně záleží na situaci externího prostředí.

Balanced Scorecard

Další metodou v hloubkovém rozhovoru o výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard, kde jsou získány informace ohledně strategie a vize podniku, propojení cílů firmy a zaměstnanců a využívání nástrojů pro měření vnitropodnikových procesů. Odpovědi na tyto otázky jsou kladné, nicméně nebylo možné získat konkrétní příklady či popis postupů. ČSOB si stanovuje dlouhodobé i krátkodobé cíle, jež jsou vzájemně propojené. Firma si je vědoma klíčových procesů podniku a využívá nástrojů pro udržování loajálnosti zákazníků. V ohledu spokojenosti a motivace svých zaměstnanců používá společnost

nástrojů, jenž nejsou zcela funkční, to může představovat značný nedostatek efektivity ve výkonu zaměstnanců. Což může vést k snížení výkonnosti společnosti jako takové. Firma si stanovuje finanční cíle na základě ukazatelů měření finančních výkonnosti a cíle společnosti se shodují s cíli pracovníků.

Benchmarking

Prostřednictvím metody benchmarkingu jsou zajištěny informace ohledně znalosti hlavních konkurentů společnosti na trhu a jejich stálosti. Firma se v klíčových ukazatelích věnuje porovnávání postupů a výsledků vlastních a současně konkurenčních, a taktéž zná produkty a služby, jichž sama oproti konkurenci neuplatňuje. Činnost porovnávání podnikových procesů a služeb vlastní firmy s podniky ve stejném oboru rovněž provádí, a to v pravidelných intervalech. Hlavním východiskem je nalezení osvědčených řešení u konkurentů a uplatnění ve vlastní společnosti. Touto činností se firma dle dotazovaného rovněž zabývá, což je hlavním cílem této metody. Z rozhovoru je dále zřejmé, že banka ČSOB je špičkou ve svém oboru v ČR, zná svoji konkurenční výhodu, ale současně i nedostatky vzhledem k potřebám zákazníka, a to i ze strany konkurence, což je dalším důležitým faktorem při provádění benchmarkingu.

Hodnotová analýza

Na základě rozboru hodnotové analýzy společnosti ČSOB lze říct, že firma zná hlavní problematiku podnikového prostředí, a to i v porovnání s konkurencí. Z rozhovoru vyplývá znalost jednotlivých kroků pro řešení nedostatků a problematiky ve společnosti. Provádí se kontrola prostřednictvím striktních kontrolních mechanismů a ukládání výsledků pro budoucí využití. Dalším důležitým faktorem hodnotové analýzy jsou metodické postupy, na jejichž základě se stanovují východiska řešení problémů ve firmě. ČSOB má povinnost vést metodické postupy ve formě směrnic a interních postupů, což je základem hodnotové analýzy. Nicméně jsou zde možnosti pro zlepšení v oblasti řešení problematiky nákladových položek vzhledem ke konkurenci.

Model EFQM

Z výše uvedené analýzy modelu EFQM vyplývá celkové skóre v hodnotě 92,5. Což naznačuje, že se společnost ČSOB přibližuje k maximální úrovni a dosahuje vysoké

úrovně excellence. Dle jednotlivého ohodnocení všech kritérií a výsledků lze konstatovat, že má organizace silné vedení, strategie, lidi a procesy, partnerství a zdroje. Dosahuje výborných výsledků ve všech klíčových oblastech, včetně spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a společenské odpovědnosti. Nicméně na základě detailního prozkoumání jednotlivých kritérií je možné najít určitý prostor pro zlepšení a růst pro dosažení vyšší úrovně excellence.

5.1.3 Souhrnné zhodnocení výsledků

Na základě zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru lze shrnout a porovnat výsledky. Dle dotazníkového šetření, je zaměstnanci společnosti nejčastěji využívána metoda CRM. Zaměření na zákaznickou hodnotu vyplývá dále i z výsledků cílů firmy tohoto výzkumu. Hloubkový rozhovor rovněž vykazuje výsledky využití této metody, a to prostřednictvím komplexního systému databáze zákazníků a dodavatelů. Ve firmě je implementován software, kde jsou data pravidelně aktualizována a slouží jako nástroj pro kompletní práci s klientem včetně využití ze strany pobočkových pracovníků.

Z dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru vyplývá hlavní silná a slabá stránka společnosti. Oba výzkumy se shodují, že silnou stránkou společnosti je, že se jedná o silnou finanční skupinu. Naopak slabou stránkou je dle obou výzkumů velká vnitřní komplexita. Oblast silných a slabých stránek zkoumá SWOT analýza, díky níž je možné se blíže zaměřit na tuto problematiku.

Výzkumy se dále zabývaly hlavními cíli společnosti. Dle dotazníkového šetření se cíle společnosti převážně shodují s cíli pracovníků. Touto otázkou se zabývá metoda Balanced Scorecard v hloubkovém rozhovoru, kde se v tomto ohledu odpovědi rovněž shodují. Nicméně při bližším zkoumání lze konstatovat, že firma nevyužívá efektivní postupy pro motivaci svých zaměstnanců, což může být problémem pro budoucí vývoj a funkčnost procesů organizace. Zaměstnanci by rádi absolvovali více školení propojených s praxí a zlepšili dovednosti v manažerském koučování.

Dle celkového hodnocení lze konstatovat, že společnost ČSOB aktivně využívá nástroje moderního řízení nicméně v některých ohledech existují stále možnosti pro zlepšení vedení firmy a lepší využití moderních metod managementu.

5.2 Návrhy doporučení

Na základě celkového zhodnocení dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru lze u každé z jednotlivých strategických metod managementu navrhnout a doporučit možné lepší využití ve společnosti ČSOB.

5.2.1 Doporučení pro metodu SWOT

Dle souhrnného výzkumu lze konstatovat, že společnost ČSOB je silnou finanční skupinou se stabilní značkou a s velkým podílem na bankovním trhu. Společnost disponuje velkou konkurenční výhodou a je špičkou ve svém oboru na trhu České republiky. Nicméně jedná se o žádaný segment a díky neustálému vývoji je zapotřebí si udržet tuto pozici na trhu.

Na základě SWOT analýzy lze navrhnout sestavení matice strategií SWOT analýzy a využít tak svých silných stránek ve prospěch příležitostí či odvrácení ohrožení. Naopak existuje varianta využitím příležitostí ke zvládnutím slabých stránek, popřípadě vyhnout se ohrožení na základě minimalizace slabých stránek. Návrh matice strategií SWOT analýzy pro společnost ČSOB je v Tabulce 6.

Tabulka 6: Návrh matice strategií SWOT analýzy pro společnost ČSOB

SWOT analýza		Interní analýza	
		Slabé stránky	Silné stránky
Externí analýza	Příležitosti	WO strategie „HLEDÁNÍ“ ✚ Komplexita systému x příležitost moderních technologií	SO strategie „VYUŽITÍ“ ✚ Silná finanční skupina x financ
	Hrozby	WT strategie „VYHÝBÁNÍ SE“ ✚ Minimalizace complexity procesů x nároky regulatoriky	ST strategie „KONFRONTACE“ ✚ Univerzální banka x vývoj technologií v konkurenčním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh strategických alternativ je popsán níže:

- Dle matice SWOT analýzy existuje v tomto případě pro první strategii *WO hledání* možnost zvládnutí slabé stránky tedy komplexity systému využitím příležitosti moderních technologií.
- Pro strategii *SO*, tedy *využití* možnost využít silné stránky finanční skupina ve prospěch příležitosti financování do moderních technologií.
- Pro strategii *WT vyhýbání se* minimalizovat slabou stránku a vyhnout se ohrožení. Tedy minimalizovat komplexitu vnitřních procesů a vyhnout se vyšším nárokům ze strany regulatoriky.
- Pro strategii *ST konfrontace* využití silné stránky univerzální banky k odvrácení ohrožení ze strany vývoje technologií v konkurenčním prostředí.

5.2.2 Doporučení pro metodu Balanced Scorecard (BSC)

Na základě celkových výsledků metody BSC společnost ČSOB zná své cíle a existuje kompatibilita mezi cíli organizace a pracovníků, což je důležitý faktor pro metodu BSC. Firma využívá nástrojů pro měření výkonnosti podniku, nicméně již tak efektivně neuplatňuje nástroje pro motivaci svých zaměstnanců.

Z výsledků výzkumu lze doporučit zajištění vyšší motivace zaměstnanců například na základě komplexněji propracovaných školení, které budou pracovníky motivovat k vyšším výkonům a budou moci plně využít své dovednosti. Zároveň při zajištění odborných externistů mohou řídicí pracovníci zvýšit své kompetence v manažerském řízení a tím zajistit vyšší motivaci k dosažení lepších výsledků. Dále lze navrhnout, aby se organizace více zaměřila na zvýšení efektivity v oblasti interních procesů a metodu Balanced Scorecard využila tak v jejím plném rozsahu.

5.2.3 Doporučení pro metodu benchmarking

Dle zhodnocení výsledků metody benchmarkingu společnosti ČSOB je zřejmé, že organizace měří a porovnává výsledky konkurence s vlastními výsledky. Banka ČSOB je špičkou ve svém oboru v ČR což je velkou výhodou při porovnávání konkurenceschopnosti.

Společnost zná svoji konkurenční výhodu a současně ví co oproti konkurenci neuplatňuje, proto lze navrhnout, aby se firma blíže zaměřila na nedostatky, jako je zjednodušení procesů, zlepšení komunikace s klienty a zároveň podpořila své výhody oproti konkurenčnímu podniku, jako je práce s rizikem a přizpůsobovala neustále své nejlepší produkty a služby v souvislosti s vývojem technologií a inovacemi.

5.2.4 Doporučení pro metodu hodnotová analýza

Na základě výsledků metody hodnotové analýzy lze konstatovat, že společnost ČSOB uplatňuje metodické postupy pro zajištění dostatečné informovanosti o problematice ve firmě, a to i z hlediska nákladových položek. Avšak vzhledem k tomu, že cílem hodnotové analýzy je odstranění nefunkčních nákladů a zachování kvality služeb a výrobků pro zákazníka, nabízí se zde možnost zlepšení v oblasti nákladových položek, a tak ještě více využít alternativy této metody. Návrh řešení je následující:

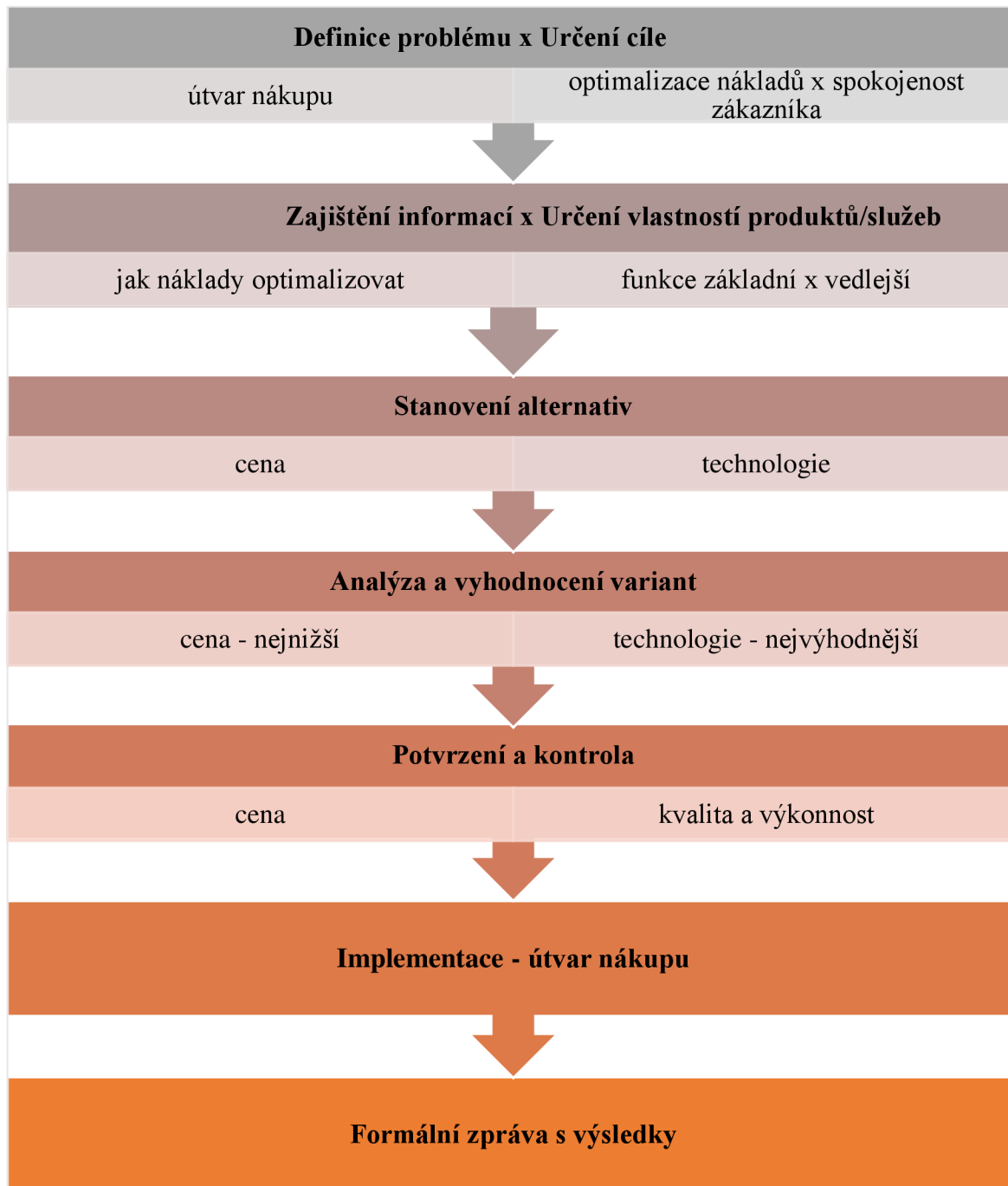
Prvním krokem je určení problému a cíle. Problém je definován v oblasti útvaru nákupu. Cílem je efektivnější práce s náklady současně tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka. Dále je zapotřebí zajistit veškeré informace o možnostech zefektivnění nákladových složek a vlastnostech produktů a služeb. Určí se ceny nákladů a základní a vedlejší funkce vybraných produktů či služeb.

Třetím krokem je stanovení maximálního počtu alternativ a jejich rozdělení dle cen a technologií. Na základě ocenění nákladových složek se zvolí ty nejlevnější a z hlediska technologického posouzení variant se vybere nejvýhodnější z nich. Po podrobném prozkoumání a výběru variant proběhne analýza a závěrečné vyhodnocení.

Varianty, které se prokážou jako nejkvalitnější a nejvýkonnější vzhledem k co nejnižší ceně budou podrobeny kontrole a konečnému potvrzení pro jejich implementaci. Nakonec může být provedeno jejich samotné zavedení do oblasti útvaru nákupu a zpracují se výsledky do konečné formální zprávy.

Na Obrázku 7 je zpracován návrh postupu optimalizace útvaru nákupu dle hodnotové analýzy.

Obrázek 7: Doporučení pro optimalizaci útvaru nákupu dle hodnotové analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.5 Doporučení pro Model EFQM

Model EFQM představuje rámec pro hodnocení a zlepšování výkonnosti organizace z hlediska kvality a excelence. Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat vysokou úroveň kvality a efektivity organizace, nicméně je zde stále prostor pro zlepšení.

Na základě výsledků výzkumu lze navrhnout společnosti ČSOB zaměřit se více na oblast spokojenosti pracovníků a zákazníků. Dle kritérií modelu EFQM mají nejnižší bodové zhodnocení právě výsledky těchto dvou kritérií. Konkrétně je možné se zaměřit na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením a současně mezi organizací a zákazníky. Například prostřednictvím průzkumů spokojenosti a zpětných vazeb mezi zaměstnanci a zákazníky mohou být zajištěny podstatné informace o jejich potřebách a očekáváních. Dalším možným doporučením je zaměřit se na detailnější analýzu oblastí, které dosud nebyly optimalizovány, a to například na stabilizaci procesů. Pokud identifikuje a odstraní další případné nedostatky v procesech a systémech, zajistí tak jejich vyšší efektivnost a spolehlivost a spokojenost všech stran.

Další možným doporučením je zaměřit se více na posílení iniciativ zaměřených na udržitelný rozvoj a snižování ekologického dopadu, investování do výzkumu a vývoje nových produktů a služeb, díky nimž může společnost posílit konkurenceschopnost a přinést nové příležitosti na trhu.

6 Závěr

Úloha managementu v organizacích je již od počátku vzniku stále zkoumána a neustále se vyvíjí v čase. Na základě studií, odborných zdrojů a zkušeností je management rozhodující pro výkonnost a výsledky organizací. Dříve se poznatky o managementu zajišťovaly především z praxe. Postupem času se však rozvinulo mnoho různých publikací a vědeckých disciplín jenž poskytují velké množství informací pro úspěšné vedení firem. V současné době dochází stále častěji ke změnám vnějšího prostředí, a to vlivem mnoha faktorů, ať už se jedná o inovaci, změny v podmínkách financování či inflaci. Podniky musí na tyto změny neustále reagovat. Hlavním východiskem pro řešení této problematiky je umět rychle reagovat na vlivy vnějšího prostředí. Pokud organizace dokážou správně předvídat budoucí vývoj trhu, připraví se na tyto změny a efektivně využijí principy a metody managementu, mohou takové hyperkonkurenční a globální prostředí ustát bez větších dopadů.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy a výzkumu současného stavu managementu společnosti ČSOB, a.s. zpracovat návrhy doporučení pro využití vybraných moderních metod managementu.

V teoretické části této diplomové práce byly vysvětleny základní pojmy jako je management, koncept managementu a koncepty manažerských funkcí. Dále byl výklad rozšířen o vysvětlení pojmu strategický management, tedy chápání managementu z dlouhodobého hlediska, jež využívá jednotlivé moderní metody managementu k hlubšímu poznání strategie firem a k jejich vyšší efektivitě. Jednotlivé moderní metody řízení a jejich význam byl následně v této části podrobně interpretován.

Praktická část následně vycházela ze získaných teoretických poznatků a interních dat společnosti ČSOB, a.s. Tato část se nejprve zabývala představením společnosti a její charakteristice. Následně byly popsány metody sběru dat pro zajištění dostatečných informací k výzkumné části. Dále byly uvedeny výsledky samotného výzkumu ve formě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a hloubkového rozhovoru s výkonným manažerem vzdálené obsluhy a digitalizace. V závěrečné části byly tyto výsledky interpretovány včetně vlastních návrhů a doporučení pro využití moderních metod managementu.

Společnost ČSOB, a.s. je silnou finanční skupinou s širokým produktovým portfoliem a aktivně využívá nástroje moderního řízení. Zaměření na zákaznickou hodnotu je pro finanční organizaci klíčové, proto je správné využívání CRM systému nezbytné. Organizace tento systém využívá v maximální míře pro zákazníka ze strany pracovníků i firmy. Zaměstnanci společnosti jsou informováni o cílech a pravidelných změnách a jejich cíle se shodují s cíli organizace, což je důležité pro správné fungování organizace. ČSOB, a.s. má velký podíl na bankovním trhu a díky široké nabídce produktů má velkou vnitřní komplexitu.

Na základě výsledků výzkumu, by se společnost měla více zaměřit na motivaci svých zaměstnanců, a to prostřednictvím komplexních školení a zajištění odborných externistů pro možnost zvýšení kompetence řídicích pracovníků. Na základě zhodnocení metody benchmarking, bylo doporučeno zjistit nedostatky v oblasti interních procesů a v komunikaci mezi klienty a zaměstnanci. Prostřednictvím detailnějších průzkumů spokojenosti a zpětných vazeb mohou být zajištěny důležité informace o jejich potřebách a očekáváních. V oblasti útvaru nákupu bylo doporučeno prostřednictvím hodnotové analýzy zajistit efektivní využití nákladů vzhledem k uspokojení potřeb zákazníků, tak aby společnost dosahovala co nejlepších výsledků.

7 Seznam použitých zdrojů

BEDNARČÍK, Zdeněk a Ladislav PILAŘ. Marketing a management. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019. ISBN 978-80-213-2985-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN:978-80-86723-76-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

HAKES, Chris. The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: Best Practice Series. Amersfoort – NL: Van Haren Publishing, 2007. ISBN 9789087530273.

HAMMER, M. 2002. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-074-0.

CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management: theory and practice. Chicago: Cerebellum Press, 2019. ISBN 978-1-936572-58-8.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN: 80-251-0789-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JEDINÁK, Petr. Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOŠTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 9788087500026.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071796831.

POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality. Vyd. 3. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

THOMPSON, Arthur A. Strategic management. 4. ed. Homewood: BPI/Irwin, 1987. 1054 s. ISBN: 0-256-03717-5.

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WATSON, Gregory H. Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice. Hoboken: Wiley, c2008. ISBN 978-0-470-06908-0.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study, 2023. Sciencedirect [online]. Nizozemsko: © 2023 The Authors. Published by Elsevier, 2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012200311X?via%3Dihub>

CALICCHIO, Stefano, 2021. SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH: Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání [online]. Stefano Calicchio [cit. 2023-03-05]. ISBN 9791220842044. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/SWOT_ANAL%C3%9DZA_VE_4_KROC%C3%8DCH_Jak_vyu%C5%BE%C3%ADt/hhBBEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

O ČSOB a skupině: Informace o řízení a obchodní činnosti společností, 2023. Csob.cz: portal/csob/o-csob-a-skupine [online]. Copyright © 2023 ČSOB [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

Strategická analýza ČSOB [online], 2016. Praha [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/52622_strategicka_analyza_csob. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Luboš Smrčka, CSc.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Přejchod z koncepce 4P na 4C	22
Obrázek 2: Konceptuální model AI-PRM	24
Obrázek 3: Model EFQM	32
Obrázek 4: Perspektivy měření výkonnosti podniku	34
Obrázek 5: Organizační struktura ČSOB Group.....	44
Obrázek 6: Organizační struktura ČSOB Group.....	45
Obrázek 7: Doporučení pro optimalizaci útvaru nákupu dle hodnotové analýzy	67

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Význam zkratk koncepčního modelu AI-PRM.....	25
Tabulka 2: Duncanova typologie okolního prostředí.....	37
Tabulka 3: SWOT matice	40
Tabulka 4: Využití moderních metod managementu ve společnosti ČSOB.....	53
Tabulka 5: Výsledky modelu EFQM ve společnosti ČSOB.....	58
Tabulka 6: Návrh matice strategií SWOT analýzy pro společnost ČSOB	64

8.3 Seznam Grafů

Graf 1: Hlavní cíle společnosti ČSOB	48
Graf 2: Shoda hlavních cílů společnosti ČSOB s osobními cíli.....	49
Graf 3: Frekvence informovanosti o novinkách ve společnosti ČSOB	49
Graf 4: Znalost metod managementu	50
Graf 5: Využití metod managementu ve společnosti	51

Přílohy

Příloha 1 - Průzkum firemní kultury

Dobrý den,

prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pro zaměstnance společnosti ČSOB. Dotazník slouží pro účely diplomové práce, jež se zabývá moderními metodami managementu. Cílem dotazníku je dozvědět se, jaké jsou znalosti pracovníků a jejich informovanost o dění ve společnosti, soulad s osobními a firemními cíli a co je možné zlepšit pro úspěšné vedení, management. Dotazník je sestavený ze slovních i otevřených odpovědí a trvá přibližně 5 minut.

1. Víte, jaké jsou cíle společnosti, kde pracujete? Pokud ano, vyberte prosím hlavní tři, které to jsou?

- Spokojenost zákazníků
- Získání nových zákazníků
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- Vyšší ziskovost
- Zkvalitnění služeb
- Rozšíření produktů, služeb
- Rozšíření působnosti
- Snížení nákladů
- Zvýšení mezd
- Nevím
- Jiné (vypište)

2. Shodují se Vaše cíle s cíli společnosti, ve které pracujete?

PROG: Zobrazeno, pokud odpověď je v otázce č. 1 zvolena jiná odpověď, než Nevím

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Jak často jste informováni o zavádění nových produktů a služeb, současné a budoucí situaci ve firmě aj.?

- častěji než 1x za měsíc
- 1x měsíčně
- 1x za 2 měsíce
- 4x za rok (1x za 3 měsíce)
- 2x až 3x za rok
- 1x za rok
- 1x za několik let
- nepravidelně
- vůbec

4. Máte podle Vás dostatečné znalosti v oboru?

- Ano
- Ne

5. Pomocí jakých nástrojů by mohla společnost zlepšit Vaše dovednosti? Uveďte příklady (např. školení, dostupnost materiálů, informovanost od vedení aj.).

6. Které z metod managementu znáte, nebo jste o některé z nich alespoň slyšeli?

- CRM
- Benchmarking
- Pestel analýza
- EFQM, TQM
- SWOT
- Balanced Scorecard
- Rozšíření působnosti
- Žádná
- Jiná (vypište)

7. Využíváte v současnosti některé z nich?

Ano

Ne

8. Které metody managementu využíváte?

PROG: Zobrazeno, pokud je u otázky č. 7 zvolena odpověď Ano

CRM

Benchmarking

Pestel analýza

EFQM, TQM

SWOT

Balanced Scorecard

Rozšíření působnosti

Žádná

Jiná (vypište)

9. Využíváte i některé další metody managementu? Které to jsou?

10. Máte představu o tom, které produkty či služby jsou ze strany zákazníků nejžádanější?

Ano

Ne

11. Které nejžádanější produkty či služby to jsou?

PROG: Zobrazeno, pokud je u otázky č. 10 zvolena odpověď Ano

12. Máte představu o tom, o které produkty či služby je naopak nejmenší zájem?

Ano

Ne

13. O které produkty či služby je nejmenší zájem?

PROG: Zobrazeno, pokud je u otázky č. 12 zvolena odpověď 'Ano'

14. Jaké jsou podle Vás silné stránky společnosti, kde pracujete?

15. Jaké jsou podle Vás naopak slabé stránky společnosti, kde pracujete?

16. Máte ve společnosti možnost realizovat své vlastní návrhy na zlepšení? Můžete uvést příklad.

17. Pohlaví

Muž

Žena

18. Věk

18–24

25–34

35–44

45–54

55–65

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Bez vzdělání
- Neukončené základní vzdělání
- Základní vzdělání
- Střední vč. vyučení (bez maturity)
- Úplné střední všeobecné (s maturitou)
- Úplné střední odborné (s maturitou)
- Nástavbové studium (vč. pomaturitního studia)
- Vyšší odborné vzdělání (absolutorium)
- Bakalářské (Bc., BcA.)
- Magisterské (Ing., MUDr., JUDr., PhDr., Mgr., aj.)
- Doktorské (Ph.D., ThD., DrSc., CSc., aj.)

20. V jakém kraji pracujete?

- Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královehradecký kraj
- Pardubický kraj
- Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

21. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- do 1 roku
- 1-2 roky
- 3-4 roky
- 5 a více let

Příloha 2 – Hlubkový rozhovor

SWOT analýza	
6.	Znáte hlavní směr budoucího vývoje vaší společnosti?
	Ano/Ne
7.	Víte, jaké má konkrétní postavení vaše společnost na trhu?
	Ano/ne
8.	Víte, jaké jsou příležitosti a hrozby, pro společnost na trhu? (můžete i nemusíte vyjmenovat některé z nich)
	Ano/Ne Příležitosti: Hrozby: Volná odpověď:
9.	Víte, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti, kde pracujete? (můžete i nemusíte vyjmenovat)
	Ano/Ne Silné stránky: Slabé stránky: Volná odpověď:
10.	Jak často si stanovujete faktory pro SWOT analýzu?
	Pravidelně Nepřavidelně Vůbec Volná odpověď:
Přístup CRM	
1.	Využíváte přístup řízení vztahů se zákazníky (CRM)?
	Ano/Ne
2.	Pokud ano, využíváte ve společnosti software k propojování dat o zákaznících?
	Ano/Ne
3.	Vedete data o zákaznících dlouhodobě?
	Ano/Ne
4.	Využíváte tyto data k zjištění potřeb zákazníků?
	Ano/Ne
5.	Vedete propojený systém databáze zákazníků a dodavatelů?
	Ano/Ne
1.	Pokud ano, aktualizujete pravidelně tato data?
	Ano/Ne

6.	Máte na základě získaných dat přehled o vašich nejhodnotnějších zákaznících?
	Ano/Ne
7.	Nabízíte na základě potřeb zákazníků produkty/služby na míru?
	Ano/Ne
8.	Využíváte CRM i jiným účelům? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano/Ne Volná odpověď:
PESTEL analýza	
Mají vliv následující faktory na vaši společnost?	
9.	Ekonomické faktory (<i>např. ekonomický růst, vývoj HDP, chování konkurence a dodavatelů, míra inflace aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:
10.	Sociálně-kulturní faktory (<i>např. demografické trendy, sociální hodnoty, životní styl, životní úroveň, míra vzdělanosti aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:
11.	Technologické faktory (<i>např. inovace, vládní výdaje, internetové obchodování, výpočetní technika aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:
12.	Ekologické faktory (<i>udržitelnost, obnovitelné zdroje, zájmové skupiny aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:
13.	Politicko-právní faktory (<i>např. vliv politiky, stabilita vlád, obchodní politika aj.</i>)? Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:
14.	Legislativní faktory (<i>např. zákony, státní regulace, mezinárodní právo a obchodní smlouvy aj.</i>) Pokud ano, víte, které to jsou a jak mohou společnost ovlivnit?
	Ano/Ne
	Volná odpověď:

15.	Jak rychle umíte reagovat na změny vnějšího prostředí (<i>např. legislativní změny, rozvoj technologií, změny preferencí aj.</i>) Máte předem stanovené strategie pro změny, či jednáte v závislosti na dané události?
	Ihned
	Spíše s odstupem času
	Pomalů
	Vůbec
	Volná odpověď:
Balanced Scorecard	
1.	Máte stanovené vize a strategie pro společnost, kde pracujete? Pokud ano, můžete odpovědět.
	Ano/Ne Volná odpověď:
2.	Stanovujete si ve společnosti dlouhodobé i krátkodobé cíle?
	Ano/Ne Jen dlouhodobé Jen krátkodobé
a)	Pokud ano, existuje propojenost mezi těmito cíli, či jsou na sobě nezávislé?
	Ano existuje Ne, jsou nezávislé Volná odpověď:
b)	Pokud ano, jsou pracovníci informováni o průběžných krocích k dosahování cílů?
	Ano/Ne Volná odpověď:
3.	Víte, zda se shodují cíle společnosti s cíli pracovníků?
	Ano Ano částečně se shodují Ne neshodují se Nevím Volná odpověď:
4.	Stanovujete si ve společnosti finanční cíle na základě ukazatelů měření finanční výkonnosti?
	Ano/Ne Volná odpověď:
5.	Víte, které podnikové procesy jsou klíčové pro dosahování nejlepších výsledků? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano/Ne Volná odpověď:

6.	Využíváte některých nástrojů pro měření vnitropodnikových procesů? (<i>například kontrola zaměstnanců, motivace, kvalita služeb, spokojenost zákazníků</i>).
	Ano/Ne Volná odpověď:
7.	Využíváte některé nástroje pro udržování loajálnosti zákazníků?
	Ano/Ne
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Volná odpověď:
8.	Víte, jak pečovat o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců?
	Ano/Ne
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Volná odpověď:
Benchmarking	
1.	Znáte vašeho největšího konkurenta/konkurenty? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano/Ne Volná odpověď:
2.	Je na trhu vaše konkurence stálá, či se často mění?
	Stálá konkurence Mění se po určitém období Mění se často Volná odpověď:
3.	Porovnáváte postupy, výsledky konkurence s vašimi postupy, výsledky?
	Ano/Ne Volná odpověď:
4.	Víte, jaké produkty/služby využívá konkurence, které nevyužíváte, popř, které jsou konkurenční pro vás? (pokud existují)
	Ano/Ne Volná odpověď:
a)	Pokud ano, jsou tyto produkty/služby stálé na trhu, či se často mění?
	Stálé Mění se
5.	Znáte špičku na trhu v daném oboru na území České republiky?
	Ano/Ne
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Volná odpověď:
11.	Víte, jakou máte oproti jiným subjektům konkurenční výhodu

	Ano/Ne
a)	Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Volná odpověď:
12.	Jsou vaši zákazníci spokojeni s produkty/službami?
	Ano/Ne Ano i ne Volná odpověď:
13.	Víte o nedostatcích, vzhledem k potřebám zákazníka, které je možné zlepšit ze strany podniku? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano/Ne Volná odpověď:
14.	Víte, jak jsou spokojeni zákazníci s produkty/službami konkurence?
	Ano/Ne
15.	Znáte nedostatky ze strany konkurence, vzhledem k potřebám zákazníků? Pokud ano, můžete vyjmenovat.
	Ano/Ne Volná odpověď:
16.	Věnujete se činnosti porovnávání podnikových procesů, služeb, činností vaší společnosti s podniky ve stejném oboru? Můžete vyjmenovat.
	Ano Ne Volná odpověď:
a)	Pokud ano, provádíte tuto činnost pravidelně?
	Ano pravidelně Nepravidelně Volná odpověď:
17.	Využíváte některých osvědčených postupů k udržení konkurenceschopnosti?
	Ano Ne Volná odpověď:
Hodnotová analýza	
1.	Víte, jaké jsou hlavní problémy v podnikovém prostředí?
	Ano/Ne
2.	Pokud ano, máte možnost zajistit dostatečné informace pro řešení těchto problémů?
	Ano/Ne
3.	Stanovujete alternativy k řešení problematiky ve firmě?
	Ano/Ne Volná odpověď:

4.	Pokud ano, provádíte analýzu daných alternativ k výběru té nejlepší?
	Ano/Ne Volná odpověď:
5.	V případě, že máte stanovené možnosti řešení dané problematiky, provádíte kontrolu, zda jsou/je řešení optimální?
	Ano/Ne
6.	Ukládáte si formou zprávy, dokumentace výsledky daného řešení, např. pro budoucí využití či jiné?
	Ano/Ne Volná odpověď:
7.	Využíváte pro řešení problémů ve firmě metodické postupy?
	Ano/Ne Volná odpověď:
a)	Pokud ne, jakým způsobem problémy ve firmě řešíte?
	Volná odpověď:
Model EFQM	
1.	Znáte model EFQM? Pokud ano, použili jste model organizační výkonnosti k hodnocení společnosti a dosažení lepších výsledků?
2.	Jakou váhu byste přiřadili jednotlivým kritériím?
3.	Dále prosím přiřadte k jednotlivým kritériím body, tzn. jak byste ohodnotili na škále od 0–100 bodů výsledky jednotlivých kritérií ve firmě:
	Odpovědi: % / body
	Vedení (činnost vedoucích pracovníků)
	Podniková strategie
	Řízení lidských zdrojů (nábor, vzdělávání, kompetence)
	Partnerství a zdroje (partnerské vztahy a finanční a nefinanční zdroje)
	Procesy/produkty, služby
	Výsledky spokojenosti pracovníků
	Výsledky spokojenost zákazníků
	Prezentace společnosti – výsledky
	Klíčové výsledky (finanční i nefinanční výsledky, výkonnost)
	Celkové skóre