

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Strategický management ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Svetlana Issaina / MF27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo:

10. července 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Romanu Zuzákovi, Ph.D, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je zjistit současný stav procesu strategického managementu na základě analýzy vybraného podniku, jímž je společnost Clearstream Operations Prague s.r.o.

2. Výzkumné metody:

Pro zpracování této diplomové práce bylo využito několik metod. Základem pro zpracování teoreticko-metodologické části práce posloužily primární a sekundární zdroje. Mapování teoretických východisek je založeno na tištěné literatuře a zejména na odborných pracích českých a zahraničních autorů, které byly nalezeny v knihovně VŠEM a Národní technické knihovně v Praze. Sekundárními prameny se staly elektronické knihy čerpané z elektronických online knihoven Google Books a JStore.

Analytická část práce se zaměřuje na analýzu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Pro její zpracování byly využity interní informace o společnosti Clearstream a manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream. Využitou metodou byl také strukturovaný rozhovor s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. a dotazníkové šetření provedené se zaměstnanci této firmy. Otázky pro obsah šetření byly předem konzultovány s vedoucím práce a obsahovaly 9, respektive 11 otázek.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedené analýzy interních informací bylo patrné, že strategie společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. odpovídá požadavkům na dobře vypracovanou strategii a opírá se na 5 PRIME principů. Proces postupu strategického managementu je velice dobře rozpracovaný a důsledný a zahrnuje určení poslání, účelu a socioekonomické role společnosti, které by měly být v souladu s mateřskou skupinou Deutsche Börse Group; formulaci strategických cílů; analýzu vnějšího a analýzu vnitřního prostředí; zpracování strategických alternativ a výběr strategie; implementaci strategie a strategickou kontrolou.

Z rozhovoru s generálním manažerem se zjistilo, že konkurence nepředstavuje hrozbu pro firmu, protože COP se věnuje back-office procesům Deutsche Börse Group. Perspektivy zlepšení pozice COP se zakládají na podmínkách větší efektivity, pružnosti cen, zlepšení kvality služeb a větší pozornosti kultuře orientované na klienty.

Z výsledků dotazníkového šetření se zaměstnanci bylo vidět, že všichni zaměstnanci jsou informováni o dlouhodobé strategii zavedené ve společnosti a převažující většina z nich je seznámena s posláním a cíli firmy vyjádřené v číselných hodnotách. Nicméně míra zapojení pracovníků do procesu formulace strategie je poměrně nízká. Spolu s tím dosažení cílů společnosti se pak spíše nereflektuje na odměňování personálu. K dosažení větší výkonnosti a lepších výsledků však přispívá udržování zdravé a příjemné pro všechny zaměstnance atmosféry.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem této diplomové práce je shrnutí, že stav strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je dobrý. Slabými stránkami společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je nerozpracovanost některých cílů, nízká míra zapojení zaměstnanců do procesu strategického plánování, žádný vliv na odměňování zaměstnanců při dosažení cílů firmy a zbytečně velké množství strategií. Naproti tomu silnými stránkami jsou rozpracovaný postup strategického managementu, promyšlený strategický záměr a důsledný proces implementace strategie a jejího hodnocení.

Pro zlepšení oblasti strategického plánování ve společnosti bylo nabídnuto zejména zapojení pracovníků do procesu formulace strategie v rámci synergického přístupu, dále zaměření pozornosti vrcholového managementu na korporativní strukturu a korporativní vazby COP a také organizaci práce zaměstnanců společnosti tak, aby se stanovily konkrétní úkoly s ohledem na SMARTER principy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Clearstream Operations Prague s.r.o., management, strategická analýza, strategický management, strategie.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to determine the current state of the strategic management process based on the analysis of a selected company, which is Clearstream Operations Prague s.r.o.

2. Research methods:

Several methods were used to process this diploma thesis. Primary and secondary sources served as the basis for the elaboration of the theoretical and methodological part of the thesis. The mapping of theoretical bases is based on printed literature and especially on professional works of Czech and foreign authors, which were found in the library of the Academy of Arts, Architecture and Design in Prague and the National Technical Library in Prague. Electronic books drawn from the electronic online libraries of Google Books and JStore became secondary sources.

The analytical part of the thesis focuses on the analysis of strategic management in the company Clearstream Operations Prague s.r.o. Internal information about Clearstream and a manual for creating Clearstream's strategy were used to process it. The method used was also a structured interview with the general manager of Clearstream Operations Prague s.r.o. and a questionnaire survey conducted with employees of this company. Questions for the content of the survey were consulted in advance with the supervisor and contained 9 and 11 questions, respectively.

3. Result of research:

The analysis of internal information showed that the strategy of Clearstream Operations Prague s.r.o. meets the requirements of a well-developed strategy and is based on 5 PRIME principles. The process of strategic management is very well developed and consistent and includes the determination of the mission, purpose and the socio-economic roles of the company, which should be in line with the parent group of the Deutsche Börse Group; formulation of strategic goals; external analysis and internal environment analysis; elaboration of strategic alternatives and strategy selection; strategy implementation and strategic control.

An interview with the general manager revealed that the competition does not pose a threat to the company, as the COP is involved in the back-office processes of the Deutsche Börse Group. Prospects for improving the COP's position are based on conditions of greater efficiency, price flexibility, improved service quality and greater attention to client-oriented culture.

The results of the questionnaire survey with employees showed that all employees are informed about the long-term strategy implemented in the company and the vast majority of them are acquainted with the mission and goals of the company expressed in numerical values. However, the level of employee involvement in the strategy formulation process is relatively low. At the same time, the achievement of the company's goals is rather not reflected in the remuneration of staff. However, maintaining a healthy and welcoming atmosphere for all employees contributes to greater performance and better results.

4. Conclusions and recommendation:

The conclusion of this diploma thesis is a summary that the state of strategic management in the company Clearstream Operations Prague s.r.o. is good. The weaknesses of Clearstream Operations Prague s.r.o. are unfinished business goals, a low level of employee involvement in the strategic planning process, no impact on employee remuneration in achieving the company's goals, and an unnecessarily large number of strategies. On the other hand, the strengths are the developed strategic management process, a well-thought-out strategic plan and a consistent process of strategy implementation and evaluation.

To improve the area of strategic planning in the company, the involvement of employees in the process of strategy formulation within a synergistic approach was offered, as well as focusing top management's attention on corporate structure and corporate COP links and organizing the work of company employees to determine specific tasks with respect to SMARTER principles.

KEYWORDS

Clearstream Operations Prague s.r.o., management, strategic analysis, strategic management, strategy.

JEL CLASSIFICATION

L2 - Firm Objectives, Organization, and Behavior

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

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Svetlana Issaina
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Strategický management ve společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Základní teoretická východiska zvoleného tématuStrategická analýzaFormulace a implementace strategie ve společnostiMetodický postupPraktická část<ol style="list-style-type: none">Představení společnostiAnalýza současného stavuAnalýza prostředí společnostiNávrh strategieZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">FOTR, J. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.KANNAN, V. <i>Strategic management in the 21st century</i>. Santa Barbara: Praeger, 2013. ISBN 9780313397424.TYLL L. <i>Podniková strategie</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.URBAN, J. <i>Strategický management</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. ISBN 978-80-87974-20-9.ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 01. 12. 2019Zpracování teoretické části do 01. 02. 2020Zpracování výsledků do 01. 04. 2020Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 12. 11. 2019

**Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Základní teoretická východiska zvoleného tématu	3
2.1.1 Management	3
2.1.2 Strategie.....	4
2.1.3 Strategický management	5
2.1.4 Hlavní fáze strategického managementu	8
2.2 Strategická analýza	8
2.2.1 Analýza makroprostředí	10
2.2.2 Analýza mikroprostředí	11
2.2.3 Analýza vnitřního (interního) prostředí	12
2.2.4 Mise a cíle společnosti.....	15
2.3 Formulace a implementace strategie ve společnosti	16
2.4 Metodický postup.....	20
3 Praktická část	23
3.1 Představení společnosti	23
3.2 Analýza současného stavu	29
3.3 Analýza prostředí společnosti	32
3.3.1 Analýza procesu zpracování strategie a její implementace ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.....	32
3.3.2 Analýza výsledků strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem společnosti.....	37
3.3.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců společnosti	39
3.3.4 Shrnutí a porovnání s teoretickou částí.....	43
3.3.5 SWOT analýza	49
3.4 Návrh strategie	51
4 Závěr	53

Literatura

Přílohy

Seznam zkratek

BSC – Balanced Scorecard

COP – Clearstream Operations Prague

DBG – Deutsche Börse Group

KPI – Key Performance Indicator

NPS – Net Promoter Score (míra loajality zákazníků)

1 Úvod

Činnost organizací a jejich vedoucích pracovníků se neomezuje jednoduchou reakcí na probíhající změny. Stále více se uznává potřeba vědomého řízení změn na základě vědecky podloženého postupu jejich prognózování, regulace, odpovídání cílům organizace a adaptace k měnícím se vnějším podmínkám. Stejně tak samotná organizace by měla přiměřeně reagovat na změny ve vnějším prostředí. Vzhledem k tomu strategický management v moderních tržních podmínkách, které se charakterizují vysokým stupněm nestability faktorů vnějšího prostředí, je nejučinnějším systémem řízení moderních organizací.

Dokonce i slovo strategie v překladu z řečtiny znamená „umění velet vojsku“ (Pilařová, 2016, s. 22). Za posledních 20 let se tento pojem pevně ukotvil do běžného slovníku profesionálů, teoretiků a praktiků managementu jako soubor pravidel, kterými se řídí organizace při rozhodování a přijetí administrativních řešení. Současně s tím strategie je považována za obecný komplexní plán, který zajišťuje realizaci mise a dosažení ekonomických cílů organizace (Hanzelková et al., 2013, s. 11). Strategie určuje cíle a hlavní způsoby jejich dosažení tak, aby organizace měla jednotný směr organizace všech činností. Podstata strategického managementu spočívá v tom, že na jedné straně je přítomno jasně organizované komplexní strategické plánování a na druhé straně struktura řízení společnosti splňuje „formální“ strategické plánování a je postavena tak, aby bylo možné zajistit tvorbu její dlouhodobé strategie pro dosažení cílů a vytvoření řídicích mechanismů implementace této strategie prostřednictvím plánovaného systému. Významem strategického managementu v každém podniku, je odůvodněna aktualita zvoleného tématu diplomové práce (Fotr, 2017, s. 167).

Hlavním cílem této práce je zjistit současný stav procesu strategického managementu na základě analýzy vybraného podniku, jimž je společnost Clearstream Operations Prague s.r.o., která je dceřinou společností Deutsch Boerse Group s.r.o, jež se zaměřuje především na back-office operace pro clearing, vypořádání transakcí, depozitární a indexové oblasti a poskytuje firemní služby v oblasti compliance, účetnictví, řízení lidských zdrojů a cestovního managementu. Dílčími cíli této práce je:

- charakterizovat vybranou společnost, její cíle, misi, vizi a hodnoty;
- prozkoumat klíčové aktivity společnosti a předmět jejího podnikání;
- vyhodnotit výsledky analýzy prostředí společnosti na základě rozhovoru s generálním ředitelem;
- vyhodnotit výsledky SWOT analýzy ve společnosti;
- vytvořit návrh budoucí strategie společnosti.

Zpracování diplomové práce bude probíhat za pomoci řady odborných výzkumných metod. Jako primární zdroje jsou zvoleny informace, které budou získané během rozhovoru s hlavním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. a jsou zaměřené na zkoumání posledních strategických rozhodnutí ve firmě a jejich dopadu. Sekundárními zdroji informací poslouží literatura českých a zahraničních autorů, věnovaná strategickému managementu a strategickému rozhodování v podniku.

Struktura diplomové práce je následující. Teoreticko-metodologická část shrnuje teoretické poznatky související se zvoleným tématem jako třeba management, strategie, strategický management, cíle a poslání společnosti, strategická analýza, formulace a implementace strategie ve společnosti apod. Dále se uvádí metodický postup zpracování práce a popisují

se hlavní principy a postupy provedení analýz, které jsou aplikovány na vybranou společnost v praktické části práce. V této části je představena a charakterizována společnost Clearstream Operations Prague s.r.o., jsou uvedeny základní potřebné informace o ní a předmětu její činnosti. Dále jsou analyzovány výsledky rozhovoru s vedoucím manažerem společnosti pro zkoumání současného stavu společnosti. Poté je v práci provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Následně je navržena budoucí strategie společnosti pro upevnění a posílení její konkurenční pozice na moderním trhu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části diplomové práce jsou rozebírány teoretické poznatky věnující se oblasti strategického managementu. Nejprve práce zkoumá pojetí managementu a strategie samotné, ze kterých vychází definice strategického managementu. Následně jsou popsány jeho hlavní fáze. Další kapitola se zabývá strategickou analýzou a konkrétně analýzou makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního (interního) prostředí. Zvláště se popisují vize a cíle společnosti jako nezbytný prvek strategické analýzy. Poté se práce věnuje formulaci a implementaci strategie ve společnosti. Vymezuje se obecné procesy a postupy strategického managementu zahrnující tvorbu strategického záměru, formulaci strategie a strategického plánu, implementaci strategie, vyhodnocení dosažení strategických cílů a finální hodnocení strategie. Na konci teoreticko-metodologické části se podrobně popisuje metodický postup zpracování diplomové práce.

2.1 Základní teoretická východiska zvoleného tématu

Jak uvádějí Kaiser, Ringlstetter (2011, s. 89), v současné době lze bezpochyby konstatovat, že dobře promyšlený strategický management v podmínkách moderní ekonomiky je nejdůležitějším a nejzásadnějším předpokladem úspěchu každého podniku. Avšak podle názoru Fotra (2012, s. 19) pro podrobnější zkoumání všech specifík dané oblasti řízení je nutné v první řadě věnovat zvláštní pozornost klíčovým pojmům, které s touto tematikou souvisejí.

Veber (2016, s. 62) tvrdí, že management se zabývá řešením celého komplexu otázek, mezi něž patří určení a případně i úprava cílů rozvoje podniku, identifikace prioritních problémů, stanovení cílů, určení jejich pořadí a pořadí způsobů řešení. Pilařová (2016, s. 29) uvádí stejné složky, a navíc k těmto oblastem také připisuje přípravu systému aktivit pro řešení úkolů ve stanovených lhůtách, hodnocení vyžadovaných zdrojů a zdrojů jejich doplnění. Výsledek správného manažerského řízení pak vidí v zavedení kontroly při provádění plánovaných úkolů, v efektivním personálním řízení s cílem vytvoření funkčního týmu a v rozpracování a upřesnění strategie podniku. Právě posledním z těchto bodů v této diplomové práci je věnována zvláštní pozornost.

2.1.1 Management

Podle Blažka (2014, s. 12) strategický management vychází z klasického pojetí managementu, který se charakterizuje jako velmi rozmanitý pojem. Podle něj management na jedné straně je oblastí činnosti související s organizací práce lidí v různých podnicích nebo firmách. Na straně druhé jde o oblast odborných znalostí, v jejímž rámci jsou zkoumány možnosti efektivního řízení. Stejný zdroj uvádí, že obvykle tímto termínem se také označuje řídicí personál firem a organizací. Hobza, Schwartzhoffová (2015, s. 6) chápou management jako důležitou část ekonomické vědy, která zkoumá teorii a praxi řízení výroby a realizaci produktů. Současně s tím podle Biltona, Cummingse (2014, s. 15) je široce rozšířeno pojetí managementu jako svého druhu umění, protože velký význam v této oblasti mají kreativní a originální manažerská rozhodnutí. Vzhledem k tomu moderní management může být zastoupen nejen v podobě jasně stanovených pravidel, postupů činností, aktivit a souborů hotových doporučení, ale i jako systém nejrozšířenějších koncepcí a nové manažerské filozofie. Ačkoliv každý z autorů nahlíží na management různě, v definicích Blažka (2014, s. 12), Hobzy, Schwartzhoffové (2015, s. 6) je vidět společné prvky odrážející se především ve řízení personálu, který má za cíl výrobu a realizaci produktů. Naproti tomu Bilton,

Cummings (2014, s. 15) vnímají management jako abstraktnější pojetí, ve kterém nejsou stanovena určitá pravidla a cíle.

Podle definice uvedené Putnikem (2012, s. 42) management je systémem cíleného řízení, současného a budoucího plánování, prognózování vědecko-technického vývoje, organizace výroby, realizace výrobků a služeb s cílem zvýšení efektivity hospodaření, zvýšení zisku a uspokojení potřeb trhu a společnosti obecně. Zcela jiný názor mají Doležal et al. (2012, s. 518), podle kterých management je řízením, které je nejvíce a maximálně plně přizpůsobené potřebám rozvoje tržní ekonomiky a zároveň je zvláštním druhem odborné činnosti založené na aplikaci principů, funkcí a metod sociálně-ekonomických nástrojů moderní řídicí vědy a praxe. Zatímco Putnik (2012, s. 42) vychází ze systematického uspořádání klíčových procesů managementu, Doležal et al. (2012, s. 518) se soustřeďují především na chápání managementu jako prostoru pro uplatnění dříve vyvinutých nástrojů ekonomického zaměření.

Blažek (2014, s. 19) popisuje, že pro moderní strategický management i pro management obecně je typické neustálé usilování o růst výroby a rozšíření oblasti podnikání. Autor také píše o důležité složce v podobě široké ekonomické autonomie zabezpečující svobodu rozhodování pro osoby, které jsou zodpovědné za konečné ekonomické výsledky firmy, podniku nebo jeho jednotek. Stejný názor mají Váchal, Vochozka (2013, s. 317), kteří podotýkají, že vzhledem k významu těchto prvků je třeba upravovat cíle a programy podniků v závislosti na stavu trhu a na změnách vnějšího prostředí, tedy orientovat se na konečné výsledky hospodářské činnosti. Zároveň s tím podle Váchala, Vochozky (2013, s. 318) pro přijetí manažerských rozhodnutí je třeba používat moderní informační základnu pro víceúrovňové výpočty.

2.1.2 Strategie

Pilařová (2016, s. 22) uvádí, že slovo „strategie“ v překladu z řečtiny znamená „umění velet vojsku v boji“. Podle něj v posledních letech se tento pojem široce využívá v teorii a v praxi managementu, protože strategie v podstatě určuje cíle a hlavní způsoby jejich dosažení tak, aby organizace jako vojsko jednala v jednotném směru. Strategie tedy podle Pilařové (2016, s. 22) definuje hranice možných akcí organizace a přijatých manažerských rozhodnutí. Soudobější definici nabízejí Hanzelková et al. (2013, s. 11), podle nichž strategie je obecnou koncepcí či akčním modelem, potřebným k dosažení stanovených dlouhodobých cílů prostřednictvím koordinace a alokace zdrojů společnosti. Kocianová (2012, s. 91) pod pojmem strategie chápe soubor zásad a pravidel potřebných k učinění perspektivních rozhodnutí, kterými se firma nebo podnik řídí ve svých činnostech. Podle Fotra et al. (2017, s. 15) strategie může být také viděna jako ucelený plán definující priority a postupy fáze dosažení dlouhodobých strategických cílů. Zároveň se jedná o systém opatření, jejichž cílem je dosažení určitých cílů podniku nebo společnosti prostřednictvím koordinace a vyvážené distribuce podnikových zdrojů ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Z toho vyplývá, že podle Pilařové (2016, s. 22) stejně jako pro Fotra et al. (2017, s. 15) strategie napomáhá vyhledat nástroje pro dosažení cílů společnosti, zatímco Hanzelková et al. (2013, s. 11) strategii považují za nástroj samotný. I přes tyto rozdíly Hanzelková et al. (2013, s. 11) i Fotr et al. (2017, s. 15) se shodují na tom, že strategie umožňuje dosáhnout dlouhodobých cílů společnosti.

Fotr (2012, s. 318) zdůrazňuje, že dobře propracovaná strategická vize připravuje společnost na budoucnost, stanovuje předčasný směr jejího vývoje a definuje snahu společnosti obsadit konkrétní obchodní pozice. Stejně tak podle Janišové, Křivánka (2013, s. 20) rozpracování a rozvoj strategie je jednou z hlavních funkcí managementu a manažerů.

Podle Keřkovského, Valsy (2012, s. 189) také stojí za zmínku, že je třeba za prvé odlišovat firemní strategii od obchodní strategie, což je určeno nejen délkou trvání, ale i strategickým prostorem. Za druhé je třeba si uvědomit, že strategie často vznikající na úrovni obchodní jednotky mohou nahradit plánovanou strategii i na úrovni korporace.

2.1.3 Strategický management

Podle Ocvirka (2017, s. 60-61) termín strategický management byl zaveden do vědeckého oběhu na přelomu 60.-70. let a jeho původní význam spočíval v odrážení rozdílů mezi řízením prováděným na nejvyšší úrovni od běžného řízení na úrovni výroby. Jak uvádí Nenadál (2018, s. 19), nezbytnost takového výběru byla způsobena především změnami v podmínkách podnikání. To souvisí s tím, že hlavní myšlenkou, která reflektovala podstatu přechodu ke strategickému managementu od provozního řízení, byla nutnost přenosu centra pozornosti vrcholového vedení na obklopující firmu prostředím pro včasné reagování na vyskytující se změny v něm. To znamená, že podle Ocvirky (2017, s. 61) a Nenadála (2018, s. 19) došlo ke včasné reakci na výzvy vnějšího prostředí, a přitom odpovídajícím způsobem.

Sethna et al. (2013, s. 188) popisují, že zakladatelé teorie strategického managementu Ansoff, Porter a Robertson definují strategický management jako činnost, která je zaměřena na ekonomicky efektivní dosažení perspektivních cílů organizace na základě dlouhodobého udržení konkurenční výhody a adekvátní reakce na změny vnějšího prostředí. Fotr (2012, s. 21) předpokládá, že takové změny mohou mít za následek úpravu strategického manévru, revizi cílů a korekci celkového směru vývoje podniku či společnosti. Z porovnání těchto dvou názorů vyplývá, že strategický management je tedy kombinací dvou komplementárních subsystémů: strategického plánování a operativního řízení v reálném čase.

Podle definice Jakubíkové (2013, s. 31-32) strategický management je řízením činnosti spojené s inscenací dlouhodobých cílů a úkolů fungování společnosti za podmínek udržení vztahů mezi ní a jejími okolím, které jí umožňují dosáhnout svých cílů, odpovídají jejím vnitřním možnostem a dovolují i do budoucna vnímat vnější požadavky. Definice podle Fotra et al. (2017, s. 67) uvádí, že strategický management je formulováním a realizací hlavních cílů a iniciativ přijatých vedením společnosti jménem jejího majitele na základě analýzy zdrojů a posouzení vnitřního a vnějšího prostředí, v němž působí podnik nebo firma. Dále podle Pilařové (2016, s. 23) z formálního hlediska strategický management čili strategické řízení je zdůvodněním a výběrem perspektivních cílů rozvoje společnosti a způsobů zvýšení její konkurenceschopnosti, jejich ukotvení v dlouhodobých plánech i navrhování cílených programů, umožňujících dosažení stanovených cílů. Z toho je patrné, že Jakubíková (2013, s. 32) a Pilařová (2016, s. 23) se shodují na pojmání strategického managementu jako řízení činnosti, jehož hlavním úkolem je dosažení stanovených cílů společnosti. Přitom je také patrné, že Jakubíková (2013, s. 32) a Fotr et al. (2017, s. 67) zdůrazňují význam vztahů s vnějším okolím a vnitřními možnostmi společnosti v otázce strategického managementu.

Co se týče zahraničních definicí, McCabe (2010, s. 1) píše o tom, že strategický management je takovým řízením společnosti, které se opírá o lidský potenciál jako základ organizace, zaměřuje svou činnost na požadavky spotřebitelů, provádí flexibilní regulaci a aktuální změny v organizaci v souladu se změnami okolního prostředí a umožňuje dosahovat konkurenčních výhod, což dovoluje společnosti přežít v konkurenčním prostředí a dosáhnout svého cíle v dlouhodobém horizontu. Podle Harrisona, Johna (2014, s. 4) strategický management zajišťuje celkové řízení podniku a obsahuje definování cílů organizace, formulování politiky a plánů zaměřených na dosažení těchto cílů, ale i následnou distribuci zdrojů pro realizaci těchto plánů. Stejný zdroj zdůrazňuje, že v oblasti řízení je vyvinuto mnoho modelů a metod, které podporují strategická rozhodnutí v podmínkách složitého konkurenčního prostředí.

Podotýká, že strategické řízení není statické, a proto tyto modely často zahrnují cyklus zpětné vazby s cílem kontroly dosažených výsledků a informování vedení firmy o další fázi plánování. Přestože v těchto definicích jsou evidentní značné rozdíly – zejména pokud jde o význam personálu u McCabeho (2010, s. 1), lze také najít společné prvky mezi nimi spočívající v řízení společnosti, které se uskutečňuje za podmínek přežití v konkurenčním prostředí. Tím pádem jsou vidět rozdíly mezi chápáním strategického managementu českými a zahraničními odborníky, a to především v otázce vnímání vnějšího prostředí.

Názor zahraničních odborníků podporují Váchal, Vochozka (2013, s. 339), kteří uvádějí, že strategický management v první řadě je spojen s tím, že v tvrdém konkurenční boji a rychle se měnícím prostředí firmy se musejí soustředit nejen na vnitřní situaci v organizaci, ale i na dlouhodobou strategii, která by jim umožnila udržet krok se změnami probíhajícími v jejím okolí. S tím souhlasí i Fotr (2012, s. 79), podle něhož u mnoha firem strategie často chybí, a tudíž její absence vede k porážce v boji na trhu. Za prvé je to způsobeno tím, že firma nebo podnik plánují své aktivity na základě toho, že se okolní prostředí nezmění nebo se v něm nevyskytnou kvalitativní změny. Za druhé plánování vždy začíná analýzou vnitřních příležitostí a zdrojů organizace.

Horváthová (2013, s. 99) zdůrazňuje, že nejdůležitějším úkolem strategického managementu je organizace produkce výrobků a služeb s ohledem na požadavky spotřebitelů na základě dostupných materiálních a lidských zdrojů i zajištění plánované ziskovosti podniku a jeho stabilní pozice na trhu. Stejný zdroj uvádí, že pro provádění tohoto úkolu je třeba mít několik klíčových prvků. Mezi nimi vyniká technická a technologická přestavba, automatizace výroby a využití pracovníků vysoké kvalifikace. Navíc k těmto aspektům Fotr et al. (2017, s. 246) uvádějí vytvoření příznivých podmínek pro pracující zaměstnance podniku či firmy, zvýšení reálných mezd v souladu s dosaženými výsledky pracovní činnosti (výkonností), zavedení široké škály hmotných a nehmotných odměn. Burian (2014, s. 118) podotýká, že následujícími prvky, díky kterým se provádí hlavní úkol managementu, je restrukturalizace podnikání na nových základech čili reinženýring, tj. neustálá aktualizace, stejně jako konzistentní a důkladné sledování výkonnosti podniku jako celku, jeho útvarů, jednotek a zaměstnanců. Posledním z těchto aspektů podle stejného zdroje je systematické vyhledávání a využívání nových trhů. Komparace těchto názorů vypovídá u různých autorů o zcela různém chápání základních prvků pro splnění úkolu strategického managementu.

Palatková (2013, s. 116) při popisu základních složek strategického managementu jako jediná zdůrazňuje jeho neproměnné rysy, k nimž patří realizace řízení na základě předvídání změn a flexibilních rozhodnutí, podpora inovací v každém segmentu práce podniku, provádění hluboké ekonomické analýzy před přijetím každého manažerského rozhodnutí, schopnost rozumně riskovat a řídit rizika, a také vnímat vzrůstající roli marketingu jako jednu z klíčových při podnikání v moderní společnosti. Váchal, Vochozka (2013, s. 317) vyzdvihují především hlavní funkci managementu spočívající v plánování, v jehož rámci se stanovují cíle tržní aktivity a nástroje potřebné pro jejich dosažení. Tato funkce také přispívá k vývoji metod a přístupů, které jsou nejvíce racionální v daných konkrétních podmínkách. Podle Fotra (2012, s. 7) důležité také je, že právě na základě prognózy do budoucnosti a strategických plánů se zajišťuje veškerá práce podniku. Z toho vyplývá, že Fotr (2012, s. 7) a Palatková (2013, s. 116) vidí jednu ze základních funkcí managementu a strategického managementu ve schopnosti prognózovat čili předvídat změny do budoucnosti. Stejně tak Fotr (2012, s. 7) obdobně jako Váchal, Vochozka (2013, s. 317) zdůrazňují význam plánování. O plánování jako o funkci řízení se zmiňuje také Armstrong (2008, s. 17), podle kterého se jedná o cestu pro dosažení žádoucího výsledku dat.

Váchal, Vochozka (2013, s. 317) dále popisují, že k dalším funkcím managementu a strategického managementu také patří organizace čili přesněji řečeno formování struktury

podniku nebo firmy, které ji poskytuje všechny organizační prvky potřebné pro normální provoz, tedy pracovníky, materiál, zařízení, peněžní prostředky apod. Organizaci k funkcím strategického managementu také přiřazují Armstrong (2008, s. 17) a Palatková (2013, s. 73).

Váchal, Vochozka (2013, s. 317) stejně jako Armstrong (2008, s. 17) poté uvádějí, že třetí funkcí je motivace zabezpečující aktivizaci práce pracujících, jejich povzbuzení pracovat tvůrčím způsobem a s maximálním nasazením pro realizaci stanovených cílů podniků. Podle Fotra (2012, s. 283) motivace také úzce souvisí se zavedenou materiální a morální podporou personálu, jež by měla přispívat k dosažení konečných a průběžných cílů a splnění operativních úkolů. Oba autoři tak sdílí jednotný názor na roli motivace v managementu, která má přímou závislost na naplnění cílů organizace. Nicméně Plamínek (2018, s. 78) vnímá motivaci nikoli jako funkci strategického managementu, ale jako jednu z manažerských kompetencí.

Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 317) další funkcí managementu je kontrolování, jehož úkolem je zajištění kvantitativního a kvalitativního hodnocení výsledků práce, pozorování, kontrola všech stran činnosti podniku či firmy, jejich analýza a evidence. Na základě kontrolních informací se pak dále upravují dříve přijatá rozhodnutí, plány, pravidla a předpisy. O kontrolování se také zmiňuje Armstrong (2008, s. 17), který charakterizuje tuto funkci jako měření a sledování pokroku v práci ve srovnání s plánem a v případě potřeby i jeho nápravu. Blažek (2014, s. 13) podobně jako Armstrong (2008, s. 17) a Váchal, Vochozka (2013, s. 317) zařazují kontrolování k hlavním funkcím managementu.

Váchal, Vochozka (2008, s. 17) dodávají, že poslední z funkcí strategického managementu je koordinace, která znamená dosažení konzistence v práci všech útvarů organizace prostřednictvím vytvoření a regulování optimálních vazeb a zajištění neustálé komunikace mezi nimi. Blažek (2014, s. 13) však funkci koordinace ve strategickém managementu nahrazuje personalistikou a vedením. Tuto složku managementu Blažek (2014, s. 14) zahrnuje do skupiny komponent soudobého managementu. Z toho plyne, že k funkcím strategického managementu většina autorů zařazuje predikci, plánování, organizaci, motivaci a kontrolování.

Fotr (2012, s. 92-93) popisuje, že strategické řízení zahrnuje činnosti spojené s realizací strategie organizace, s posouzením možností jejich provádění a s kontrolou plnění strategických plánů, tedy programů a projektů. Realizace strategie podle stejného zdroje je klíčovou součástí strategického řízení. Podle Vebera (2016, s. 170) strategie inovačního rozvoje je nedílnou součástí celkové strategie organizace a je realizována metodami strategického řízení.

Podle Fotra (2012, s. 56-58) obsahem strategického řízení jsou:

- určení mise a hlavních cílů firmy;
- analýza externího prostředí firmy;
- analýza interního prostředí firmy;
- výběr a vývoj strategie na úrovni strategického hospodářského prostoru firmy;
- analýza portfolia (pro diverzifikovanou firmu);
- projektování organizační struktury firmy;
- výběr integračních stupňů a řídicích systémů firmy;
- řízení komplexu „strategie-struktura-kontrola“;

- vymezení pravidel chování a politiky firmy v jednotlivých oblastech její činnosti;
- zajištění zpětné vazby o výsledcích implementované strategie společnosti;
- zlepšení strategie, struktury a řízení.

Zcela odlišný názor má Fotr (2012, s. 24), podle něhož strategické řízení obecně zahrnuje vzájemně související koncepty strategického plánování a strategického myšlení. Na to pak navazuje Jakubíková (2013, s. 81), která zmiňuje, že strategické plánování má analytický charakter a vztahuje se k formalizovaným postupům pro získávání analytických dat, která se používají jako základ pro strategické uvažování, jež syntetizuje data vedoucí ke strategii. Nicméně Fotr (2012, s. 249) uvádí, že strategické plánování může také odkazovat na kontrolní mechanismy, používané pro realizaci strategie po jejím definování. Z toho vychází, že strategické plánování se děje kolem strategického myšlení či tvorby strategie.

Jakubíková (2013, s. 81) uvádí, že je to důvod, proč strategické řízení se provádí na základě strategického plánu, tedy formálního dokumentu, který je vyvíjen na bázi strategie a který vymezuje konkrétní opatření pro dosažení stanovených strategických cílů, jejich posloupnost, časování a zdroje. Fotr (2012, s. 83) podotýká, že strategický plán je programem akcí, který směřuje definici cílů a alokaci zdrojů pro dosažení požadovaných výsledků v budoucnosti. Je také plánem rozvoje podniku ve střednědobém horizontu, který obsahuje vizi nebo poslání firmy, její strategické cíle a úkoly. Požadované výsledky čili stanovené cíle se tak podle Jakubíkové (2013, s. 81) a Fotra (2012, s. 83) stávají hlavním úkolem strategického plánu.

2.1.4 Hlavní fáze strategického managementu

Zuzák (2011, s. 25) tvrdí, že základními etapami strategického managementu je určení předmětu podnikání a vývoj hlavního účelu společnosti, zkoumání vnějšího prostředí, dále pak transformace účelu firmy v dlouhodobé a krátkodobé perspektivě, definování strategie dosažení cílů, vývoj a realizace strategie a konečné hodnocení činnosti, tj. sledování situace a zavedení nápravných zásahů. Podle Smejkal, Raise (2013, s. 65) počet etap strategického managementu je o něco menší a zahrnuje modelování situace, stanovení cílů, identifikování potřebných změn, návrh strategie a jejich případných změn, použití spolehlivých metod a také samotnou realizaci strategií. Váchal, Vochozka (2013, s. 339) identifikují hlavní etapy vzájemně propojených řídicích procesů, které charakterizují strategické řízení, jako analýzu prostředí, stanovení poslání a cílů společnosti, výběr strategie, implementaci strategie a hodnocení i kontrolu jejího plnění. I přes evidentní variaci hlavních etap strategického managementu lze konstatovat, že všichni autoři se shodují na analýze vnějšího prostředí, vývoji a stanovení hlavního cíle (účelů) společnosti, vytvoření strategie, její implementaci a následné úpravě.

2.2 Strategická analýza

Jakubíková (2013, s. 95) pojednává o tom, že jednou z počátečních fází procesu tvorby strategie je strategická analýza, která odráží strukturu cílů a výzev, kterým čelí organizace. Podle něj proces vývoje a implementace strategie je založen na studiu vztahů, které je možné popsat za pomoci řetězce „prostředí – podnik“. Vochozka, Mulač (2012, s. 128) uvádějí, že podstatou strategické analýzy je zkoumání vybraných směrů vlivu prostředí na firmu nebo podnik. Z toho vyplývá, že autoři se shodují na přítomnosti určitého vztahu zkoumaného podniku s okolním prostředím.

Podle Srpové, Řehoře (2010, s. 131) cílem strategické analýzy je smysluplný a formální popis předmětu studie či firmy nebo podniku, identifikace jeho vlastností, tendencí z okolí,

možných a nemožných směrů jeho vývoje. Výsledkem strategické analýzy by měl být systémový model organizace a přehled prostředí jeho fungování. Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 128) cíl strategické analýzy spočívá v hledání faktorů strategického úspěchu společnosti. Toto zaměření tvoří podstatu strategické analýzy a ve skutečnosti působí jako základní metodologické nasměrování strategické analýzy. Navíc analýza ovlivňuje nejdůležitější aspekty života firmy nebo podniku. Lynch (2018, s. 127) upřesňuje, že existují různé pohledy na hlavní cíl, který sleduje strategická analýza. Ale všechny tyto názory mají propojený charakter a liší se mezi sebou pouze určitým zdůrazňováním těch či oněch oblastí. Tím pádem podle Srpové, Řehoře (2010, s. 31) se jedná o popis předmětu strategické analýzy, kdežto podle Váchala, Vochozky (2013, s. 128) jde o faktory úspěšnosti firmy. Nejvíce celkově lze konstatovat, že hlavním cílem strategické analýzy je pochopení klíčových faktorů, které ovlivňují současnou a budoucí prosperitu podniku nebo firmy a definují konečnou volbu strategie.

Přitom podle Jakubíkové (2013, s. 95) před strategickou analýzou stojí několik úkolů, které mají aplikovatelnější charakter. Úkoly strategické analýzy lze tedy rozdělit do skupin, které se soustředí na klíčové problémy podniku. Jakubíková (2013, s. 95) také uvádí, že klíčovým úkolem strategické analýzy je provést komplexní audit vnitřních zdrojů společnosti, vytvořit jasnou představu o personálním potenciálu firmy, popsat strukturu společnosti a způsoby její přeměny. Vochozka, Mulač (2012, s. 128) však zdůrazňují, že specifickým úkolem strategické analýzy je prognóza. V podstatě jde o modelování budoucnosti společnosti, které využívá naléhavé trendy a podmínky prostředí, ve kterém se společnost nachází. Provedení tohoto úkolu částečně pomáhá utvářet pochopení současné strategické platformy společnosti, ale zvláštní pozornost musí být věnována i analýze dosavadního stavu, o kterém se zmiňují Vochozka, Mulač (2012, s. 128).

Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 128) jedním z hlavních úkolů strategické analýzy je také určení úrovně konkurenceschopnosti společnosti. Při plnění tohoto úkolu je velmi důležité vytvořit komplexní pochopení konkurenčních výhod společnosti, které firma má k současnému okamžiku. Mulač, Mulačová (2013, s. 43) však preferují strategickou analýzu širšího prostředí, která by také měla určit problémy, jimž společnost čelí v současné době, aby bylo možné zjistit příčiny jejich výskytu. Kromě toho by se měla vytvořit hierarchie problémů pro odhalení nejaktuálnějších, a tím i předurčit algoritmus jejich řešení.

Jakubíková (2013, s. 97-98) uvádí, že analýza prostředí zahrnuje zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Přitom pro usnadnění evidence dopadu vnějších faktorů na podnik se analýza vnějšího prostředí dělí na dvě základní skupiny, tedy na makroprostředí a mikroprostředí. Váchal, Vochozka (2013, s. 93) stejně jako Srpová, Řehoř (2010, s. 131) rozděluje vnější prostředí na makrookolí a mikrookolí, což je v podstatě ekvivalentem makroprostředí, respektive mikroprostředí. Podle Jakubíkové (2013, s. 97) analýza vnějšího prostředí také představuje proces, jehož prostřednictvím vývojáři strategického plánu kontrolují externí faktory pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro podnik. Avšak Vochozka, Mulač (2012, s. 129) popisují hlavní zaměření analýzy vnějšího prostředí jako rozbor faktorů v okolí podniku ovlivňující jeho strategické postavení. Stejný zdroj uvádí, že analýza vnějšího okolí se soustřeďuje na vlivy jednotlivých složek makro- a mikrookolí i na jejich vzájemné vazby a souvislosti. Při komparaci těchto názorů je možné evidovat určitou shodu v záměru analýzy vnějšího prostředí, která spočívá v analýze faktorů, jež mají pozitivní nebo negativní vliv na činnost firmy nebo podniku.

Jakubíková (2013, s. 97) navrhuje provést analýzu nejprve vnějšího prostředí, pak prostředí interního, a to ve dvou fázích. Podobný postup nabízejí Srpová, Řehoř (2010, s. 131). Podle názorů Kubíčkové, Raise (2013, s. 66) pořadí provádění analýz nemá velký základní význam, protože analýza některých aspektů vnitřního prostředí vyvolává nutnost přístupu k prostředí

vnějšímu, stejně jako při zkoumání některých aspektů vnějšího prostředí je třeba obrátit se na prostředí vnitřní. Nicméně podle Váchala, Vochozky (2013, s. 93) efektivnějším postupem při provedení analýzy je analýza nejprve vnějšího prostředí a pak zkoumání prostředí vnitřního, protože v tomto případě se výrazně omezuje objem rozebíraných informací.

2.2.1 Analýza makroprostředí

Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 93) stejně jako podle Jakubíkové (2013, s. 98) makroprostředí jsou faktory vnějšího prostředí, které mají nepřímý vliv na podnik. To znamená, že tyto faktory podnik buď nemůže ovlivnit vůbec, nebo má na ně zanedbatelný zpětný vliv.

Podle Jakubíkové (2013, s. 99) analýza makroprostředí zahrnuje studium vlivu politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů. Palatková (2013, s. 49) pro analýzu makroprostředí využívá pouze faktory ekonomické, technologické, demografické, sociokulturní a ekologické. Váchal, Vochozka (2013, s. 99) vymezují šest základních faktorů ovlivňujících firmu v makroprostředí, a to politické, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické, environmentální a legislativní. I přes celou šíři vnějších sledovaných faktorů, které podle autorů mají vliv na podnik, je vidět vyčlenění čtyř hlavních oblastí, jež mají maximální hodnotu na stupnici vlivu, mezi nimiž je politika, makroekonomie, sociální faktory a technologie.

Jakubíková (2013, s. 101), Váchal, Vochozka (2013, s. 99) a Mulač, Mulačová (2013, s. 43-44) se shodují na tom, že ekonomické faktory zahrnují makroekonomické ukazatele, HDP, státní platební bilanci, měnové kurzy, daňovou politiku apod.; politické faktory zahrnují stabilitu vlády, státní politiku privatizace, právní a legislativní zákony a jejich změny atd.; technologické faktory zahrnují faktory související s rozvojem techniky a technologií, s technologickými přestávkami, se specifickou vahou vědecké výroby a výrobků, se změnou životního cyklu technologií, s požadavky na vědecko-technickou úroveň konkurenčních produktů atd.; sociální faktory zahrnují faktory určující postoj lidí k práci a kvalitu života, zvyky a tradice existující ve společnosti, hodnoty sdílené lidmi, mentalitu společnosti, úroveň vzdělání obyvatel, mobilitu lidí za podmínek změny kvality života, změnu společenských tradic, zvyků obyvatel atd. Palatková (2013, s. 49) obdobně jako Váchal, Vochozka (2013, s. 99) zařazují k demografickým faktorům počet potenciálních spotřebitelů, strukturu obyvatelstva a kvalitu pracovní síly. Fotr et al. (2017, s. 15) uvádějí, že k ekologickým faktorům patří především ekologické předpisy ovlivňující činnost podniku nebo firmy i využití některých materiálů v rámci ekologických norem. Jiní výše zmínění autoři se ekologickým faktorům moc nevěnují.

Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 99) stejně jako podle Fotra et al. (2017, s. 237) analýza faktorů makroprostředí obvykle probíhá v rámci PEST analýzy, jejíž zkratka je složena z prvních písmen každé klíčové oblasti faktorů (politics, economics, social, technology). Stejní autoři však zdůrazňují, že v současných podmínkách v mezinárodní praxi se také používá i další označení, které je zodpovědné za faktory ochrany životního prostředí, tedy E (environment). Podle Jakubíkové (2013, s. 100) díky tomu PEST analýza může být rozšířena na PESTLE analýzu. Z toho vyplývá, že autoři nevymezují pouze čtyři základní faktory, ale berou v úvahu i případnou analýzu ekologického vlivu, pokud ten souvisí s činností nebo zaměřeností podniku.

Fotr et al. (2017, s. 237) zvláště podotýkají, že při moderní podnikatelské činnosti firmy působící v oblasti malého a středního podnikání v té či oné míře pociťují dopad každého z těchto faktorů, včetně posledního (ekologického). Stejný zdroj uvádí, že charakteristickým

rysem tohoto typu analýzy je to, že jeho výsledky budou téměř stejné pro většinu podniků, ale vliv těchto faktorů na jednotlivé podniky zůstane různý. Na to navazují Váchal, Vochozka (2013, s. 667), podle nichž PEST analýza bez návrhu konkrétních opatření je v podstatě analýzou bez reálného výstupu. Karlíček (2018, s. 35) naproti tomu zdůrazňuje bezvýznamnost PEST analýzy, která je zahlcena příliš velkým množstvím informací.

2.2.2 Analýza mikroprostředí

Podle Jakubíkové (2013, s. 102) a Fotra et al. (2017, s. 260) mikroprostředí zahrnuje faktory, které přímo ovlivňují činnost organizace a prožívají přímý dopad těchto činností ze strany organizace. Podle Růčkové (2019, s. 98) obdobně jako podle Srpové (2011, s. 165) a poté i Mulačové, Mulače (2013, s. 18) hlavními faktory, jež se nacházejí v mikroprostředí podniku, jsou dodavatelé, spotřebitelé (zákazníci) a konkurenti. Avšak Jakubíková (2013, s. 106) zdůrazňuje, že v analýze mikroprostředí obzvláště důležité místo zaujímá právě analýza konkurence. Srpová, Řehoř (2010, s. 62) mají jiný názor na nejdůležitější prvky analýzy mikroprostředí. Podle nich nejvýznamnějšími faktory v analýze mikrookolí jsou zákazníci a konkurence.

Podle Vochozky, Mulače (2012, s. 131) cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat silné a slabé stránky konkurentů a na této základně vybudovat vlastní efektivní obchodní strategii. Stejný zdroj uvádí, že ke konkurentům obvykle patří konkurence uvnitř odvětví, tj. firmy, vyrábějící podobné produkty; firmy, které vyrábějí alternativní produkty, a firmy, které mohou vstoupit na trh (potenciální konkurenti). Nicméně jak uvádí Jakubíková (2013, s. 104), kromě jmenovaných subjektů mohou konkurenti zahrnovat také kupující a dodavatele, již mají potenciál k výraznému oslabení pozice firmy.

Podle stejného zdroje zvláštní pozornost při analýze by měla být věnována potenciálním konkurentům. Ignorování hrozeb ze strany firem, které vstupují na trh, je často nejdůležitějším důvodem ztráty v konkurenčním boji. V souvislosti s tím podle Boukala (2013, s. 56) analýza mikrookolí by měla být zaměřena na předčasné plánování překážek, které brání vstupu potenciálních konkurentů na trh. K nim patří nízké náklady z důvodu velkého objemu výroby, kontrola distribučních kanálů výrobků, využití místních (lokálních) prvků při výrobě produktu apod. Ostatní autoři svůj pohled v otázce významu potenciálních konkurentů nevyjadřují.

Jak popisuje Jakubíková (2013, s. 105), úkolem analýzy zákazníků je identifikovat spotřebitele produktů firmy, což umožňuje zjistit, jaký produkt je zapotřebí pro klienty, jaký objem prodeje může očekávat firma, jak je možné rozšířit okruh potenciálních zákazníků anebo co očekává výrobky firmy v budoucnosti atd. Podle Srpové, Řehoře (2010, s. 62) pomocí této analýzy firma určuje, jak silná je její pozice, aby diktovala své podmínky kupujícímu. V návaznosti na to Boukal (2013, s. 56) popisuje, že pokud firma je monopolní, kupující má omezené možnosti výběru potřebného zboží, což znamená, že jeho pozice ve vztahu k prodejci je výrazně oslabena. A naopak, pokud kupující má široký výběr zboží, pak je pozice prodejce slabší. Z toho plyne, že Jakubíková (2013, s. 105) stejně jako Srpová a Řehoř (2010, s. 62) při analýze zákazníků zdůrazňují význam získaných výsledků s ohledem na dosavadní a potenciální možnosti firmy nebo podniku.

Podle Mulačové, Mulače (2013, s. 18) analýza dodavatelů je zaměřena na identifikaci faktorů v činnosti dodavatelů, zásobujících firmu surovinami, materiály, polotovary a jinými prvky, na nichž závisí cena a kvalita výrobků. Fotr et al. (2017, s. 368) píšou o tom, že dopad dodavatelů na činnost firmy nelze podceňovat, protože vytvářejí pro firmu silnou závislost. Hanzelková (2013, s. 16) také dodává, že míra vlivu dodavatelů na firmu se určuje odborností dodavatelů; náklady, které mohou vzniknout u dodavatele při výměně zákazníka; možnosti

výměny surovin zakoupených odběrateli ostatními kupujícími, tržbami dodavatelů atd. Přitom podle Fotra et al. (2017, s. 368) při analýze dodavatelů je také nutné prozkoumat hodnotu dodávané produkce a tendence její změny, dále pak záruku kvality dodávaného zboží, časový harmonogram dodávky a spolehlivost dodavatelů, tedy dochvilnost, vázané plnění smluvních povinností apod.

Jak uvádějí Hanzelková (2013, s. 68), Fotr et al. (2017, s. 368), Jakubíková (2013, s. 103) a Karlíček (2008, s. 48) pro analýzu mikroprostředí podniku se obvykle používá Porterova analýza pěti sil, v jejímž rámci se zkoumá pět sil, které určují úroveň konkurence, a tedy i atraktivitu podnikání v konkrétním odvětví. Cíl této analýzy pak jasně vymezuje Hanzelková (2013, s. 68), podle které se jedná o zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví.

Hanzelková (2013, s. 75) dále popisuje, že podmínkou pro použití Porterovy analýzy jsou tři hlavní skutečnosti. Za prvé zákazníci, konkurenti a dodavatelé nejsou vzájemně propojeni jinými než obchodními vztahy a nekomunikují ani nespolupracují v jiných než obchodních otázkách. Za druhé cena produkce je určena strukturálními výhodami a vytváří vstupní překážku na odvětvový trh. Za třetí volatilita na trhu je dostatečně nízká a umožňuje účastníkům trhu plánovat a realizovat reakci na činnost konkurence. Ostatní autoři se podmínkami provádění Porterovy analýzy nezabývají.

Podle Karlíčka (2008, s. 47) a Hanzelkové (2013, s. 69) Porterova analýza zahrnuje tři síly horizontální konkurence, tj. hrozbu vzniku substitučních produktů, hrozbu příchodu nových hráčů na trh i úroveň hospodářské soutěže i dvě síly vertikální konkurence, tedy tržní sílu dodavatelů a tržní sílu zákazníků. Stejný zdroj dále uvádí, že ziskovost odvětví je obecně definována působením výše uvedených pěti sil, neboť právě ty mají vliv na ceny, náklady a úroveň potřebných investic působících v odvětví společností. Fotr et al. (2017, s. 368) stejně jako Jakubíková (2013, s. 103) a Karlíček (2008, s. 47) konkurenční síly neklasifikuje.

2.2.3 Analýza vnitřního (interního) prostředí

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 111), vnitřní prostředí organizace zahrnuje řadu faktorů, které jsou pod přímým dohledem vedení a zaměstnanců podniku. Podle Dvořáčka (2012, s. 4) analýza vnitřního prostředí umožňuje identifikovat možnosti a potenciál, na které se může spolehnout podnik v konkurenčním boji v procesu dosažení svých cílů. S tímto tvrzením souhlasí i Jakubíková (2013, s. 112), podle níž tato analýza také umožňuje lépe pochopit cíle organizace a přesněji formulovat její poslání, tj. definovat smysl a směr činnosti firmy. Z toho vyplývá, že analýza vnitřního prostředí podle všech autorů hraje jednu z nejdůležitějších rolí v otázce určení konkrétní zaměřenosti a konkurenčního potenciálu podniku nebo firmy.

Podle Srpové (2011, s. 167) cílem analýzy vnitřního prostředí firmy je identifikovat slabé a silné stránky její činnosti. Dvořáček (2012, s. 4) však zdůrazňuje, že pro využití vnějších příležitostí firma musí mít určitý vnitřní potenciál. Současně s tím je třeba znát slabá místa, která mohou zhoršit situaci ve firmě při vnějších hrozbách a nebezpečích. Tím pádem analýza vnitřního prostředí představuje proces zkoumání vnitřního prostředí firmy, jehož cílem je identifikovat její strategické výhody a nevýhody v podnikání. Jakubíková (2013, s. 111) vidí hlavní cíl analýzy vnitřního prostředí v porozumění schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, dále pak prodávat, poskytovat služby a umět posoudit zdroje firmy; tudíž pouze na tomto základě je pak možné identifikovat silné a slabé stránky firmy. Všichni autoři se tak shodují na tom, že cíl analýzy vnitřního prostředí spočívá v identifikaci silných a slabých stránek firmy, respektive jejích výhod a nevýhod.

Jakubíková (2013, s. 110) popisuje, že analýza vnitřního prostředí se často provádí pomocí rozboru 5M, tedy pěti klíčových prvků: men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas) a material (výrobní faktory). Zároveň se Jakubíková (2013, s. 109) zmiňuje o metodě VRIO při zhodnocení interního prostředí podniku. Bez ohledu na to v jiné své práci Jakubíková (2012, s. 133-134) uvádí, že analýza vnitřního prostředí by měla zkoumat nejen zdroje firmy, ale i management, zaměstnance, organizační strukturu, kulturu firmy, mezilidské vztahy, vztahy mezi útvary, etiku a materiální prostředí. Nicméně podle Váchala, Vochozky (2013, s. 94) s cílem průzkumu v procesu strategického plánování se doporučuje prozkoumat pět funkčních oblastí činnosti podniku, jako jsou finance, výroba, personál, kultura a image firmy. Stejný zdroj uvádí, že zaměřit se je také možné na cíle a strategie.

Podle Jakubíkové (2013, s. 110) při provádění analýzy vnitřního prostředí pomocí 5M se používají takové nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfoliová analýza. Od stejného zdroje plyne, že při analýze interního okolí metodou VRIO se zkoumají fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje firmy prostřednictvím čtyř kritérií (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace). Vochozka, Mulač (2012, s. 348) obdobně jako Jakubíková (2013, s. 110) doporučují analyzovat vnitřní zdroje a schopnosti firmy prostřednictvím analýzy jejích zdrojů a analýzy hodnotového řetězce. Zcela jiný názor mají Váchal, Vochozka (2013, s. 95), podle nichž vnitřní prostředí může být analyzováno pomocí Goldrattovy teorie omezení. Z toho vyplývá, že neexistuje jediná metoda provádění analýzy interního okolí a vzhledem k definovaným rozdílům v názorech autorů je možné zaměřit se především na analýzu takových oblastí jako výroba, finance, personál a analýza nehmotných zdrojů (kultura, image apod.).

Shody v názorech autorů na postup provedení analýzy vnitřního prostředí lze evidovat pouze při shrnutí výsledků jednotlivých analýz. Jakubíková (2013, s. 111) tak uvádí, že pro sumarizaci výsledků analýz vnitřního prostředí se používá metoda SW. Hanzelková (2013, s. 101), Keřkovský, Valsa (2012, s. 59) stejně jako Dvořáček (2012, s. 15) popisují, že výsledkem každé dílčí analýzy vnitřního prostředí by měly být analytické závěry v podobě SWOT analýzy. Dvořáček (2012, s. 15) také uvádí, že SWOT analýza má pak poskytnout následující základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí;
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí;
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení;
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Jak uvádějí Keřkovský, Valsa (2012, s. 59), důležitým prvkem vnitřní analýzy výhod a nevýhod firmy je oblast výroby. Patří sem výroba produkce; zásobování a údržba skladového hospodářství; údržba technologického parku; výzkum a vývoj. Stejný názor mají Růčková, Roubíčková (2012, s. 167), které podotýkají, že za tímto účelem se analyzují všechny fáze výrobního procesu, účinnost využívání všech druhů zdrojů, identifikují se nevyužití možnosti a rezervy snižující náklady na výrobu. Podle stejného zdroje zvláštní pozornost musí být věnována nákladům na nákup surovin, efektivitě využití výrobní kapacity, účinnosti cyklu „vědecký vývoj – projektování – výroba“, racionálnímu využívání patentů, ochranných známek i ochraně obchodního tajemství.

Podle Růčkové (2019, s. 9) analýza finančního zdraví je také důležitou fází strategického plánování a prvkem analýzy vnitřního prostředí podniku. Stejný zdroj uvádí, že stálá finanční

kontrola má své výhody a nevýhody, které určují její místo ve strategickém plánování. Podle Knápkové et al. (2017, s. 116) k výhodám finanční analýzy za prvé lze přičíst to, že analýza finanční činnosti umožňuje identifikovat zdroje problémů. Za druhé, mnoho trendů ve finančních aktivitách jsou trendy trvalé, což se dobře odráží ve strategickém plánování. Za třetí finanční analýza dovoluje odhalit a zhodnotit problémy nejen na kvalitativní, ale i kvantitativní úrovni. Růčková (2019, s. 9) k výhodám také připisuje to, že analýza finančního stavu firmy odráží pozitivní a negativní strany hospodaření. Podle stejného zdroje nevýhody finančního plánování zahrnují především vliv subjektivního faktoru na výsledky finanční analýzy. Knápková et al. (2017, s. 116) k negativním aspektům finanční analýzy zařazují rychlou změnu v technologii, trzích a ekonomice, která často činí tuto analýzu zbytečnou. Poslední nevýhodou finanční analýzy podle nich je to, že rozdíl mezi dobou provádění finanční analýzy a dobou vzniku finanční situace může být velmi velký, což v řadě případů neumožňuje přijmout včasná opatření ke zlepšení finančního zdraví. I přes relativně velký počet nevýhod je možné poznamenat, že výhody finanční analýzy převažují.

Jak zmiňuje Vojtovič (2011, s. 140), personální analýza čili analýza personálních zdrojů firmy poskytuje identifikaci rezerv při využívání personálního potenciálu firmy. Autor dále podotýká, že studium pracovních zkušeností jak prosperujících, tak i úpadkových firem ukazuje, že vážné problémy firmy často vycházejí z problémů se samotnými zaměstnanci.

Podobný názor mají i Hanzelková et al. (2013, s. 96-97), podle kterých při personální analýze firmy by se mělo odpovědět na následující otázky:

- Jak efektivní a konkurenceschopný je motivační systém práce ve firmě?
- Jakým způsobem je zajištěna kontinuita vedoucích pracovníků a kariérní postup personálu?
- Jak efektivní je systém školení, rekvalifikace a zvyšování dovedností zaměstnanců?
- Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců zejména mezi předními manažery a odborníky?
- Jaká je účinnost systému personální organizace a hodnocení?
- Je možné zlepšit výkon firmy prostřednictvím zapojení zaměstnanců podniku do procesů firemního řízení?
- Jak dobře chápou a sdílí cíle a úkoly firmy její zaměstnanci?

Šikýř (2014, s. 151) k tomu dodává, že zkoumání personálního potenciálu umožňuje identifikovat řadu problémů, které mohou být řešeny strategickými plánovacími prostředky.

Podle Kocianové (2010, s. 200-201) analýza kultury a image firmy, která probíhá v rámci analýzy nehmotných firemních zdrojů, umožňuje prozkoumat slabě formulované faktory, které vytvářejí obraz firmy. Jak popisuje Vysekalová (2009, s. 73), vrcholové vedení musí použít analýzu kultury při strategickém plánování s cílem přilákat do firmy zaměstnance určitého profilu, stimulovat určitý typ chování již zaměstnaných pracovníků, motivovat zákazníky k nákupu zboží apod. Vysekalová (2009, s. 73) navíc podotýká, že kultura a image se podporují nebo oslabují pověstí firmy. Z toho plyne, že zatímco Kocianová (2010, s. 200-201) vidí cíl této analýzy v identifikaci faktorů negativně působících na firmu, Vysekalová (2009, s. 73) používá analýzu firemní kultury a image pro potenciální pozitivní rozvoj firmy.

Podle Vysekalové (2009, s. 131) o tom, jak úspěšná je kultura a obraz firmy, lze si získat závěr podle odpovědí na následující otázky:

- Je firma konzistentní při provádění strategie činnosti?
- Jak vypadá firma mezi jinými organizacemi v tomto odvětví?
- Přitahuje firma známé odborníky?
- Jak dobře odpovídají produkty a služby firmy její reklamě a propagaci?

Podobný názor na danou problematiku má Kocianová (2010, s. 201), podle které zkoumání těchto oblastí umožňuje identifikovat silné a slabé stránky v oblasti image firmy i definovat problémy, které vyžadují okamžitou pozornost ze strany vyššího managementu při strategickém plánování.

2.2.4 Mise a cíle společnosti

Podle Jakubíkové (2013, s. 187) před volbou firemní strategie je třeba identifikovat mise a cíle firmy, a také posoudit stav jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Janišová, Křivánek (2013, s. 78) uvádějí, že stanovení mise čili poslání firmy je prvním krokem při snižování nejistoty představ o firmě především u majitelů, vedení a zaměstnanců, a pak také u všech těch, kdo mají, chtějí nebo jsou nuceni se s ní vypořádat. Podle stejných autorů se jedná o nástroj strategického řízení, jenž napomáhá zařadit firmu mezi konkurenty. Fotr et al. (2017, s. 38) vidí úkol mise v tom, aby deklarovala, „proč“ podnik existuje, a zároveň ji vnímají jako měřítko pro zjištění, zda se firma neodchyluje od určeného směru. Podle Keřkovského, Valsy (2012, s. 26) mise je prohlášením, které odhaluje význam existence firmy a ukazuje na rozdíly mezi ní a jejími konkurenty. Fotr et al. (2017, s. 38) v porovnání s ostatními autory zdůrazňují význam mise především pro zaměstnance firmy, nikoli pro další zainteresované strany.

Stejný zdroj dále zdůrazňuje, že mise je možná nejvíce trvalou součástí strategického plánu. Strategické cíle, vize, cílový strom a strategie se mohou změnit, mise však zpravidla zůstává nezměněna. Podobný názor má také Jakubíková (2012, s. 87), podle které s postupem času mise může přijmout obsažnější a smysluplnější formu, ale v podstatě k její změně dojde jen v případě významné proměny prostředí, například když dojde k objevu zásadně nového směru činnosti firmy.

Jakubíková (2012, s. 87) dále popisuje, že mise napomáhá k formování jednoty v rámci firmy, k vytvoření firemního ducha a organizační kultury. S tím souhlasí Fotr et al. (2017, s. 38), kteří dodávají, že mise také pomáhá vytvářet a upevňovat určitý obraz firmy při její prezentaci vůči subjektům vnějšího prostředí. Vochozka, Mulač (2012, s. 332) píše o tom, že při stanovování cílů a formulování strategie se vylučuje určitá nejistota.

Podle Jakubíkové (2012, s. 87) cíle jsou specifické metriky s jasnými hodnotami, kterých společnost musí dosáhnout během plánovaného období. Přitom jak dodávají Mulač, Mulačová (2013, s. 18), při určování hlavních cílů musí společnost zvolit a identifikovat preferovaný cíl. Váchal, Vochozka (2013, s. 392) popisují, že se projektování cíle zajišťuje formulací kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, dobou jejich dosažení, odpovědnými osobami a omezením ve zdrojích. Nicméně podle Martinovičové et al. (2019, s. 16) realizace hlavního cíle podléhá všem strukturálním aspektům, tedy probíhá ve vztahu ke všem zaměstnancům společnosti. Podle stejného zdroje realizace cíle také vyžaduje několik etap a každý přechod k nové fázi musí být zajištěn splněním fáze předchozí.

Fotr (2012, s. 36-37) uvádí, že dobře definovaný cíl by měl být SMARTER podle zkratk hlavních požadavků, tj. specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický (orientovaný na výsledek), časově vymezený, etický a zaměřený na zdroje. Kaňáková (2008, s. 128) navíc k tomu dodává, že písmena ve zkratce se mohou různě definovat, ale vždy se jedná o to, že cíl je třeba popsat a postavit tak, aby byl jasný, srozumitelný a aby pomohl pojmenovat, co firma skutečně chce, aby to bylo možné dosáhnout.

2.3 Formulace a implementace strategie ve společnosti

Tato podkapitola diplomové práce je věnována obecným procesům a postupům uplatňovaným ve strategickém managementu.

Zuzák (2011, s. 18) píše o tom, že v moderním podnikání vytvoření strategie je nepostradatelnou podmínkou úspěšné činnosti společnosti. S tím souhlasí i Fotr et al. (2017, s. 323), kteří dále popisují, že vytváření strategie není fází řízení, ale kontinuálním procesem. Následně stejný zdroj dodává, že jako každá kontinuita či nekonečno se rozpracování strategie skládá ze sady funkcí a činností, jimiž zpravidla je poznání a využití cest pro zvyšování hodnoty, provádění aktivního a dynamického managementu či rozvoj strategie a podpora její realizace. Vašítková (2014, s. 51) naproti tomu popisuje, že vytvoření strategie by se mělo zakládat na zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace. Armstrong, Taylor (2015, s. 62) vnímají proces vytvoření strategie jako komplexní a interaktivní, a navíc výrazně ovlivněný řadou okolností a událostí. Podobný názor má Kocianová (2012, s. 91), podle níž vypracování strategie je složitý a mnohostranný proces, který zahrnuje posouzení možných dlouhodobých směrů rozvoje podnikání, výběr trhů a metod konkurence, přilákání zdrojů a určení způsobů propagace produkce. Ačkoli každý z autorů má vlastní názor na vytvoření strategie, všichni se shodují na tom, že se jedná o komplikovaný dlouhodobý proces, který je doprovázen naplněním stanovených funkcí, ať už se jedná o vymezení konkurenční výhody nebo o zvýšení hodnoty podniku.

Někteří autoři se tomuto tématu věnují o něco rozsáhleji. Podle Hanzelkové (2013, s. 140) formulace strategie zahrnuje několik skupin klíčových rozhodnutí. Fotr (2012, s. 64) také zdůrazňuje, že existuje několik modelů formulace strategie, které patří jak zahraničním, tak českým odborníkům. Dále stejný zdroj popisuje, že při svém střídání v detailech a množství kroků, které je nutné provést při strategickém plánování, většina odborníků se shoduje, že metodika strategického managementu představuje dva vzájemně se doplňující subsystémy. Jedná se o řízení strategických možností, které zahrnují analýzu a výběr strategické pozice, a operativní řízení problémů, jež umožňuje rychle reagovat na vznikající změny ve vnějším prostředí, a na vnitřní procesy, které probíhají ve společnosti. Tím pádem v prvním případě jde o plánovanou a ve druhém o implementovanou strategii.

Podle Fotra (2012, s. 63) standardní strategický management sestává ze tří fází: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Nicméně autor dodává, že náročnost přechodu strategie do procesu implementace způsobuje vytvoření modelu čtyř fází, kterými jsou formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie. Naproti tomu Vašítková (2014, s. 51-57) vymezuje strategický management vytvořením strategie a následně pak jejím zaváděním a kontrolou. Kocianová (2012, s. 91) zpřesňuje, že formulace strategie sestává ze dvou úrovní, tedy ze strategie organizace vztahující se k vizi, posláním a cílům, a ze specifických strategií, které se týkají vývoje trhu produktů, lidí, financí, nové technologie a různých aspektů řízení. Zuzák (2011, s. 27) navrhuje nejprve vymezit předmět podnikání a zformulovat poslání podniku, dále zformulovat podnikové cíle, pak vytvořit strategii, s jejíž pomocí lze těchto cílů dosáhnout, a poté strategii realizovat. Přitom podle stejného zdroje proces vytvoření strategie by se měl

skládat z dílčích částí, tedy z analýzy vnějšího prostředí, analýzy vnitřního prostředí, variantního návrhu strategie a výběru strategie. Proces realizace strategie podle Zuzáka (2011, s. 27) je doprovázen vyhodnocením dosahování strategických cílů. Vzhledem ke shodám a rozdílům v názorech autorů na postupy strategického managementu je možné vymezit pět fází, které se co nejvíce přibližují ke všem navrženým etapám, a to:

1. formulace strategického záměru, tj. strategické vize, poslání a cílů podniku;
2. formulace strategie a strategického plánu;
3. implementace strategie a vyhodnocení dosažení strategických cílů;
4. hodnocení strategie.

Přitom syntetizované postupy strategického managementu se nejvíce opírají o práci Fotra (2012, s. 63) a Zuzáka (2011, s. 27).

1. Formulace strategického záměru, tj. strategické vize, poslání a cílů podniku

Jak uvádějí Fotr et al. (2017, s. 43), první fází je vytvoření strategického záměru a určení dlouhodobé perspektivy rozvoje firmy. Stejný zdroj popisuje, že v této fázi nejvyšší management firmy by měl jasně představit, jak bude vypadat budoucnost společnosti, jakým směrem se bude firma vyvíjet, jaké k tomu budou použity technologie, kdo bude vystupovat v roli dodavatele surovin a jaká bude cílová skupina firmy, způsoby propagace zboží atd. Zjištění těchto faktorů tvoří strategickou vizi společnosti. Podle Palatkové (2013, s. 125) výhody vize spočívají v tom, že za prvé je prostředkem motivace zaměstnanců společnosti, za druhé vize vytváří pocit perspektivy v činnosti společnosti a za třetí spojuje individuální ideály všech účastníků organizace do jediného měřítko hodnot. Fotr et al. (2017, s. 43) také podotýkají, že vize je důležitým prvkem image firmy. Janišová, Křivánek (2013, s. 78) stejně jako Fotr (2012, s. 64) zdůrazňují, že kromě vize strategický záměr se skládá z cílů a poslání (mise) firmy. Fotr (2012, s. 64) navíc dodává, že vize se stává podkladem pro vyvození strategických cílů. Poslání podle stejného zdroje vymezuje základní hodnoty a přínos podnikatelských aktivit organizace. Janišová a Křivánek (2013, s. 78-84) pojednávají o tom, že nejprve se stanovuje mise, pak vize a na konci cíle firmy. Zcela jiný názor nabízí Fotr (2012, s. 64), který upřesňuje, že na začátku by se měla vytvořit vize firmy. Dalším krokem je pak stanovení cílů a převod strategické vize do praktické roviny. Podle stejného zdroje pouze v této fázi se vytváří poslání společnosti, které odhaluje hlavní obsah a směry činnosti společnosti v dosavadní situaci. Zuzák (2011, s. 27) se nesoustřeďuje na vizi společnosti, ale věnuje se především jejímu poslání, na základě kterého se pak formují podnikové cíle. Martinovičová et al. (2019, s. 83) se při strategickém řízení nezaobírá určitým postupem formulace vize, mise a cílů. Na základě shodujících se názorů Zuzáka (2011, s. 27) a Fotra (2012, s. 64) lze poznamenat, že nejprve by se měla vytvořit vize, pak poslání podniku a až poté jeho cíle.

2. Formulace strategie a strategického plánu

Jak uvádí Kocianová (2012, s. 91), po formulaci vize, poslání a cílů firmy by se mělo přejít k fázi vytvoření samotné strategie, kdy při zvážení současné situace a vyhlídek firmy management plánuje, jakým způsobem lze dosáhnout stanovených cílů. Podle stejného zdroje v této fázi je důležité vzít v úvahu, že ve vnitřním i vnějším prostředí probíhají změny, což naznačuje neustálou úpravu a korekci strategie. Stejně tak na situaci nahlíží Martinovičová et al. (2019, s. 83), kteří dodávají, že v reakci na změny na trhu strategie

se modifikuje přidáním některých parametrů a odmítnutím parametrů předchozích, a bere v úvahu vznik nových příležitostí a hrozeb, nepředvídatelných událostí a nových nápadů. Fotr (2012, s. 29) pojednává o korekci strategie pouze v rámci fáze, kdy probíhá její hodnocení.

Zuzák (2011, s. 105-111) jako jediný z českých autorů zdůrazňuje význam formulace strategie variantním způsobem, tedy význam výběru varianty strategie na základě takových kritérií jako přípustnost, proveditelnost, vhodnost a přijatelnost. Zuzák (2011, s. 105-111) pak píše o závěrečném rozhodnutí o variantě metodou vícekritériálního optima, prostého nebo váženého stanovení pořadí atd. Dále se autor věnuje různým typologiím strategií, jejich strukturám a až poté přichází k fázi implementace. Podobně Keřkovský, Valsa (2012, s. 131) pojednávají o tom, že návrh strategie by měl být zhodnocen podle tří základních předpokladů: strategie musí být realistická (mít dostatek zdrojů), musí eliminovat současná a budoucí negativa a musí vycházet ze strategie nadřazené. Srpová (2011, s. 177) k principům vytvoření strategie řadí variantnost, permanentnost, vědomí práce s časem, koncentraci zdrojů, tvůrčí přístup, vědomí práce s rizikem, agregované myšlení, interdisciplinarity, celosvětový systémový přístup a zpětnovazební myšlení. Jakubíková (2013, s. 187) při volbě strategie se zabývá pouze kritérii efektivnosti a spolehlivosti. Fotr et al. (2017, s. 150) se variantám formulace strategií a návrhům strategií nevěnují, ale píšou o tom, že existují významné vazby mezi tvorbou strategie a její implementací, které spočívají ve významných aspektech její realizace (například v omezeních finančních, lidských, technologických nebo jiných zdrojů).

Klasifikace strategií

Fotr (2012, s. 64) pojednává o tom, že existuje široké spektrum variant strategií a k základním z nich zařazuje defenzivní, stabilizační, ofenzivní a krizovou strategii. Podle stejného zdroje defenzivní strategie jsou aktuální v situaci vysokého tlaku ze strany okolí, respektive ofenzivní strategie vyplývají ze situace, kdy je přítomen pozitivní vývoj rizikových faktorů a je prostor pro růstové strategie. Stabilizační strategie vycházejí ze současných či minulých trendů, krizové strategie se pak uplatňují pro úspěšné zvládnutí krizové situace.

Fotr (2012, s. 64) dále popisuje, že pro generování potenciálních variant strategie se zpravidla používají matice IE, TOWS, SPACE a Grand Strategy Matrix. Podle Srpové (2011, s. 177) strategie lze rozdělit podle jejich zaměření na konkurenční, investiční a strategii růstu a rozvoje. Podle stejného zdroje ke konkurenčním strategiím patří Ansoffova matrice čtyř strategií, Porterovy konkurenční strategie, Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny a Mintzbergovy strategie. Ty jsou postaveny na míře vymezení se konkurenčních podniků nebo firem a jsou schopny ovlivňovat působení konkurenčních sil v odvětví. Stejný zdroj vymezuje vlastní tři základní konkurenční strategie: strategii vedoucího postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategii a cílenou strategii. O investičních strategiích také píše Fotr (2012, s. 105), podle kterého dochází k rozhodování o alokaci finančních prostředků do dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv. Co se týče strategie růstu a rozvoje, ty autoři definují různě. Johnová (2008, s. 265) strategie růstu člení na strategii penetrace trhu, strategii rozvoje nebo posílení trhu a strategii rozvoje produktu. Zcela jinou koncepci nabízejí Martinovičová et al. (2019, s. 84), kteří uvádějí, že strategie rozvoje se skládá z dílčích strategií, jimiž jsou strategie produktů (výrobků a služeb), funkční strategie, strategické portfolio inovací a strategie strukturálních jednotek.

Zuzák (2011, s. 122) na rozdíl od Fotra (2012, s. 64) člení strategie ve vazbě na konkurenty na ofenzivní, neutrální a defenzivní. Avšak pro vymezení typologií strategií stejně jako Srpová (2011, s. 177) nabízí Ansoffovu typologii. Ve výběru Porterovy generické strategie Srpovou (2011, s. 177) také podporuje Palatková (2013, s. 34).

3. Implementace strategie a vyhodnocení dosažení strategických cílů

Podle Fotra et al. (2017, s. 150) třetí etapou je implementace strategie. Jedná se o soubor vzájemně propojených aktivit na realizaci strategie: rozvoj kompetencí a příležitostí organizace, financování, vypracování politik podpory, motivace zaměstnanců, budování firemní kultury, správné vedení atd. Duchoň, Šafránková (2008, s. 113) uvádějí, že se jedná o nejobtížnější a nejpodstatnější část strategického managementu. Zuzák (2011, s. 5) se zmiňuje o roli podnikové nebo mezipodnikové struktury v podpoře implementace strategie, která však může být nahrazena plánem implementace a kontrolním systémem identifikujícím postup implementace a dosažené výsledky. Duchoň, Šafránková (2008, s. 113) podobně podotýkají, že implementace strategie bývá často spojena s rozhodnutím, zda je třeba měnit nebo neměnit organizační strukturu. Fotr et al. (2017, s. 153) k příčinám vysoké náročnosti při implementaci strategie vztahují vyšší nároky na čas, účast většího počtu lidí, nedostatečné znalosti a dovednosti potřebné pro implementaci strategie ze strany manažerů a neexistenci modelů poskytujících manažerům jasný návod či vodítko při implementaci strategie.

Podle Fotra et al. (2017, s. 156) úspěšnost implementace ve velké míře závisí na vzájemné integraci aspektů realizace strategie a poznatků z průběhu její realizace. Keřkovský, Valsa (2012, s. 130) mají stejný názor na podmínky úspěšnosti implementace, která se podle nich zajišťuje racionálním pohledem na analytické závěry předpokladů a podmínek implementace. Duchoň, Šafránková (2008, s. 104) k faktorům zajišťujícím implementaci strategie řadí manažerské vedení, strukturální architekturu, informační a kontrolní systém i lidské zdroje. Naproti tomu Bartoňková (2013, s. 69) podmínky implementace strategie vymezuje do dvou prvků, jimiž jsou realizovatelnost a akceptovatelnost. Realizovatelnost strategie podle stejného zdroje může být posouzena prostřednictvím odpovědí na otázky:

- Jsou dostupné potřebné zdroje?
- Jak bude reagovat konkurence?
- Jsou dostupné potřebné technologie, materiály a služby?

Bartoňková (2013, s. 69) dále popisuje, že v návaznosti na otázky realizovatelnosti strategie a její akceptovatelnost se posuzuje prostřednictvím otázek:

- Jaké bude finanční riziko?
- Změní se při implementaci strategie některé organizační jednotky?
- Je strategie v souladu se zájmy majitelů firmy?
- Jak rychle budou vráceny vynaložené prostředky?
- Je strategie akceptovatelná ze strany pracovníků firmy?

Duchoň, Šafránková (2008, s. 96) uvádějí, že pro implementaci strategie slouží plánovací metody (marketingové plány, výrobní plány, odbytové plány, finanční plány apod.) v různých časových horizontech, jež za podmínek následného controllingu na všech podnikových úrovních umožňují efektivní řízení pro zajištění vybrané strategie. Podle Srpové, Řehoře (2010, s. 131) užitečným nástrojem implementace strategie je metoda Balanced Scorecard (BSC), pomocí které se vytvářejí vazby mezi strategií a operativní činností podniku s ohledem na způsob měření výkonu. Tato metoda má následující kroky: stanovení cílů, propojení souvislostí, stanovení měřítek a cílových hodnot, určení akčních programů, zapojení do běžných systémů. Tuto metodu doporučuje i Bartoňková (2013, s. 74), která také

podotýká, že Balanced Scorecard se může používat nejen pro implementaci, ale i pro tvorbu strategie. Podle stejného zdroje hodnota BSC spočívá ve využití indikátorů výkonnosti (finančních), v přirozeném propojení strategických i operativních cílů zajišťujících kontinuitu a v bilanci mezi měřítky externí výkonnosti a vnitřními měřítky kritických procesů (inovacemi, učením se a růstem). Metodu Balanced Scorecard hodně podporují Vodák, Kucharčíková (2011, s. 53), podle nichž tato metodika se může používat jako ústřední organizační rámec pro manažerské procesy podniku.

4. Hodnocení strategie

Podle Fotra (2012, s. 63) posledním krokem je hodnocení strategie. Na rozdíl od něj Zuzák (2011, s. 27) vyhodnocení výsledků zařazuje k fázi implementace. Nicméně Fotr et al. (2017, s. 29) rozdělují postupy hodnocení strategie na základní směry, kterými jsou korekce probíhajících procesů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku.

2.4 Metodický postup

Pro zpracování této diplomové práce bylo využito několika různých odborně výzkumných metod, které primárně zahrnovaly získání zdrojů souvisejících s tématem práce, ale také rozbor zdrojů týkajících se společnosti zvolené pro zpracování analytické části. Teoretická část práce se zakládala na literárních zdrojích a monografiích českých a zahraničních autorů. Tištěné zdroje byly nalezeny v knihovně VŠEM a Národní technické knihovně v Praze. Ty literární prameny, které v okamžiku zpracování teoreticko-metodologické části chyběly nebo byly vypůjčeny, byly nahrazeny elektronickou podobou knih prostřednictvím internetových platforem Google Books a JStore.

Práce byla rozdělena na několik kapitol, mezi nimiž jsou úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. V úvodu práce byly stručně nastíněny důvody výběru tématu strategického managementu, uvedeny hlavní a dílčí cíle a zmíněna struktura diplomové práce. Teoreticko-metodologická část se zabývala rozбором a následným mapováním teoretických východisek s bližším zaměřením na téma strategického managementu, strategické analýzy, formulace a implementace strategie ve společnosti.

Analytická část byla zaměřena na analýzu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. S ohledem na těsné vazby vybrané firmy s její mateřskou společností, kterou je německá skupina Deutsche Börse Group, byla na počátku této části práce uvedena její charakteristika a představen seznam hlavních činností, který zahrnuje předobchodní, obchodní, zúčtovací a poobchodní aktivity. Jako podklady pro zpracování sloužily informace z webových stránek společností Deutsche Börse Group a Clearstream a interní zdroje o firmách, které se týkaly zejména strategií, cílů, poslání a iniciativ obou firem.

Praktická část práce se zabývala mimo jiné analýzou prostředí společnosti, která byla provedena v několika dílčích krocích a zahrnovala následující fáze přípravy:

- příprava zdrojů a interních materiálů firmy;
- zkoumání současného stavu společnosti a jejího strategického managementu na základě interních informací a manuálu ke tvorbě společnosti s bližším zaměřením na proces zpracování strategie a její implementaci;
- výběr a stanovení vhodné metody provedení průzkumu;

- určení cílů vlastního průzkumu v podobě strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem a dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.;
- zpracování otázek pro rozhovor s manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. a otázek pro dotazníky určené pro pracovníky firmy;
- oznámení vedení společnosti o provedení rozhovoru a výběr vhodného termínu
- oznámení zaměstnanců společnosti o dotazníkovém šetření, zveřejnění dotazníku a sběr dat;
- analýza a vyhodnocení získaných dat;
- vytvoření objektivnějšího přehledu o současném stavu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

Po domluvě s vedením společnosti za účelem zpracování této diplomové práce byly poskytnuty interní informace o společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., které obsahovaly jak informaci o vnitřních procesech ve firmě, tak i manuál k tvorbě strategie. Tyto materiály se staly podkladem pro zkoumání současného stavu společnosti a jejího strategického managementu. Pozornost byla věnována zejména procesu zpracování strategie a její implementace. Následně se vybraly vhodné metody provedení vlastního výzkumu, kterými jsou strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

V průběhu zpracování analytické části byl proveden strukturovaný rozhovor s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., který byl zaměřen na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Otázky pro rozhovor vytvořila autorka diplomové práce a následně je konzultovala s vedoucím. Po schválení otázek byl dotazník odeslán manažerovi prostřednictvím e-mailové komunikace s doprovodným dopisem o tom, že jeho odpovědi budou využity pouze pro zpracování závěrečné práce a nebudou poskytnuty nikomu dalšímu ani šířeny žádným jiným způsobem. Významným aspektem, který měl vliv na získání odpovědi manažera a proces sběru informací pro analytickou část práce, bylo to, že na jaře roku 2020 došlo k pandemii koronaviru a následnému přechodu většiny společnosti na režim práce z domova v důsledku zavedených opatření proti šíření viru. Z tohoto důvodu informace pro zpracování rozhovoru byly omezené a odpovědi na některé otázky bylo zapotřebí hledat na webových stránkách společnosti COP a DBG podle referencí generálního manažera. Nicméně i přes tyto komplikace autorka získala odpovědi na všechny stanovené otázky. Navíc s ohledem na to, že tato diplomová práce byla zpracována v českém jazyce, otázky pro strukturovaný rozhovor s manažerem byly přeloženy do angličtiny a zpětně získané odpovědi pak následně přeloženy do češtiny. Celkem dotazník pro generálního manažera obsahoval devět otázek a některé z nich měly navazující podotázky.

Spolu s tím v rámci zpracování analytické části bylo provedeno dotazníkové šetření za účasti zaměstnanců společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., jehož cílem bylo odhalit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti zapojeni do procesu formulování a implementace dlouhodobé strategie a také zda jsou informováni o průběhu dosahování cílů společnosti. Celkem bylo vytvořeno 11 otázek, které byly také konzultovány s vedoucím práce. Po doladění dotazů dotazník byl zveřejněn v interním systému společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. a v průběhu dvou týdnů zaměstnanci měli možnost zúčastnit se dotazníkové sondy. V přípravné fázi bylo stanoveno, že dotazník bude určen zejména pro liniové manažery a řadové odborníky, nikoli na vrcholový management. Celkem bylo získáno 68 vyplněných dotazníků od 68 zaměstnanců. Výhodou platformy, na které se dotazování provádělo, bylo to, že personál měl odpovědět na všechny otázky před kompletním odevzdáním dotazníku. Tím pádem návratnost dotazníků byla stoprocentní.

Následně v práci bylo provedeno shrnutí výsledků provedených analýz a jejich komparace s teoretickou částí. Využívaly se zejména poznatky spojené s postupem strategického managementu a informace získané z interních materiálů společnosti Clearstream. Pozornost se věnovala jednotlivým krokům strategického řízení jako formulování strategického záměru, strategie a její formulace, strategická analýza, klasifikace strategií, implementace strategie a její hodnocení.

Na konci diplomové práce byla zpracována SWOT analýza, která měla za úkol shrnout silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby v oblasti strategického managementu společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Metodou dedukce pak byly vymezeny nejpodstatnější z faktorů ovlivňující strategické plánování COP. S ohledem na tyto faktory a podmínky se vypracoval návrh na zlepšení nyní využívané kombinované strategie Clearstream Operations Prague s.r.o.

3 Praktická část

V analytické části práce je představena a charakterizovaná analyzovaná společnost Clearstream Operations Prague s.r.o., ale také její mateřská společnost Clearstream a německá skupina Deutsche Börse Group. Jsou uvedeny vize, mise, cíle a hodnoty společnosti a je zpracována analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí se zaměřením na proces zpracování strategie a její implementaci. Po shrnutí získaných informací a porovnání výsledků analýz s teoretickou částí práce je provedena SWOT analýza strategického managementu COP a vypracován návrh na zlepšení kombinované strategie.

3.1 Představení společnosti

S ohledem na těsnou spolupráci i pro lepší pochopení vnitřní organizace, managementu a aktivit, kterými se zabývá firma Clearstream Operations Prague s.r.o., jež je předmětem analýzy této části práce, je třeba věnovat pozornost charakteristice a nabídce produktů její mateřské společnosti Deutsche Börse Group.

Podle informací z webových stránek Deutsche Börse Group (2020) je společnost mezinárodní burzovní organizací a dodavatelem inovativní tržní infrastruktury, která nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů, služeb a technologií, jež pokrývají celý hodnotový řetězec finančních trhů. Společnost organizuje trhy, jež se vyznačují integritou, transparentností a bezpečností pro investory, kteří investují kapitál, ale i pro firmy, které kapitál shromažďují.

Rozsah činnosti společnosti je velmi široký a zahrnuje předobchodní aktivity, tj. poskytování různých indexů a údajů o trhu, služby obchodování a clearing (zúčtování) investičních nástrojů, stejně tak i poobchodní činnosti, jimiž jsou uložení cenných papírů a dalších finančních nástrojů i služby správy zabezpečení a likviditních fondů. Skupina navíc vyvíjí nejmodernější IT řešení a nabízí IT systémy po celém světě (Deutsche Börse Group, 2020).

Co se týče organizační struktury, do skupiny Deutsche Börse AG patří Eurex Frankfurt AG, Clearstream Holding AG, 360 Treasury Systems AG a Deutsche Börse Services s.r.o. Celkem ve společnosti Deutsche Börse Group pracuje cca 6 000 zaměstnanců a její sídlo se nachází ve finančním centru ve Frankfurtu nad Mohanem. Zároveň firma působí v globálních centrech v Lucembursku, Praze, Corku, Londýně, Lipsku, New Yorku, Chicagu, Hong Kongu, Singapuru, Pekingu, Tokiu, Sydney a dalších velkoměstech po celém světě (Deutsche Börse Group, 2020).

Seznam produktů a služeb poskytovaných firmou zahrnuje indexování a analytiku, údaje o trhu a regulační služby, pre-IPO, obchodování, clearing (zúčtování), vypořádání, custody služby, kolaterál, management likviditních fondů a informační technologie. Pro své úspěšné působení na kapitálových trzích se institucionální a drobní investoři spoléhají na aktuální a přesné informace. V rámci poskytování **předobchodních** (pre-tradingových) služeb Deutsche Börse Group pomáhá svým klientům po celém světě při přijímání investičních rozhodnutí tím, že poskytuje širokou škálu inteligentních spravovaných dat o produktech a indexových rodinách. Tato předobchodní činnost zahrnuje přípravu nabídek, které podporují aktivní udržitelné investování (Deutsche Börse Group, 2020).

Prostřednictvím své dceřiné společnosti Qontigo Deutsche Börse Group také nabízí inovativní sortiment prostředků a analytických produktů s globálním dosahem. Indexy STOXX a DAX poskytují transparentní a spolehlivé informace o trendech v cenách akcií společností a nabízejí klientům ukazatel jejich obchodního úspěchu, které také slouží jako vodítko pro hodnocení investičních strategií. Škála řešení pro správu investic Axioma zahrnuje

softwarová řešení, vůdčí na trhu, pro analýzu portfolia a rizik týkajících se řízení podnikových rizik s několika aktivy, budování portfolia, atribuci účinnosti a normativní výkaznictví (Deutsche Börse Group, 2020).

Spolehlivé a vysoce kvalitní informace o trhu jsou také důležité pro zajištění důvěry na kapitálových trzích. Deutsche Börse Group přeměňuje nezpracovaná data – jako jsou třeba velká data nepřetržitě generovaná obchodními a zúčtovacími platformami – na inteligentní a obohacené datové toky. Hlavními produkty tady jsou údaje o objednávkách z měnových a termínových trhů. Segment skupinových dat (Data Business) kombinuje marketing licencí pro získávání obchodních dat v reálném čase a historických dat a poskytování analytických informací. Služby pro poskytování regulačních zpráv doplňují její nabídku informací o trhu (Deutsche Börse Group, 2020).

Pokud jde o **obchodování** a **zúčtování** investičních nástrojů, Deutsche Börse Group organizuje a spravuje regulované trhy s cennými papíry, deriváty finančních nástrojů, komodit, měn a dalších tříd aktiv. Po uzavření obchodů clearingová centra skupiny zajišťují jejich následné plnění, což snižuje riziko selhání jak pro kupující, tak i pro prodejce (Deutsche Börse Group, 2020).

Co se týče finančních derivátů, ty mohou být použity ke snížení tržního a cenového rizika. Tento proces, známý jako hedging (hedžing), zvyšuje jistotu plánování nejen pro firmy, ale i pro všechny účastníky trhu, a tím i stimuluje makroekonomický růst. Burze Eurex Deutsche Börse je jedním z největších světových trhů pro obchodování s finančními deriváty, který stále častěji nabízí různé způsoby futurizování nástrojů, jimiž se dříve obchodovalo pouze na dvoustranném základě, spolu s clearingovými službami pro mimoburzovní obchody. Oba tyto návrhy slouží ke zvýšení bezpečnosti a stability kapitálových trhů (Deutsche Börse Group, 2020).

Deutsche Börse Group se také zabývá prodejem komodit. Ceny komodit jsou často velmi volatilní, ale cenové výkyvy je možné regulovat deriváty. EEX Group je globální obchodní divizí Deutsche Börse Group, která provozuje tržní platformy a clearingová centra pro energetické a komoditní produkty po celém světě. Nabídka EEX zahrnuje mimo jiné tržní platformy pro elektřinu a zemní plyn a regulovaný a transparentní trh s emisními kvótami. Emitenti skleníkových plynů mohou obchodovat s těmito certifikáty pro nákup nebo prodej nedostatečných nebo nadbytečných povolenek na emise, zatímco regulační orgány stanoví celkový objem emisí skleníkových plynů a optimalizují ekonomické výhody. V oblasti obchodu s elektřinou produkty EEX pro krátkodobý i dlouhodobý obchod podporují integraci stále více obnovitelných energetických zdrojů na trhu (Deutsche Börse Group, 2020).

Zvláštní pozornost ve společnosti se věnuje obchodování s měnou, protože devizový trh je jedním z nejaktivnějších obchodovaných finančních trhů na světě. Elektronické obchodování měnou (FX) je na vzestupu po celém světě a platforma 360T od stejnojmenné dceřiné společnosti Deutsche Börse Group je jednou z průkopnických v této oblasti. 360T neustále rozšiřuje funkce svých obchodních systémů a poskytuje nové možnosti pro zákazníky, které dříve nebyly k dispozici v obchodu s cizí měnou, jimiž jsou například elektronická obchodní kniha a centrální clearing (Deutsche Börse Group, 2020).

Další dceřiné společnosti Deutsche Börse Group Xetra a Frankfurter Wertpapierbörse nabízejí různé segmenty a standardy transparentnosti pro přijetí a zařazení cenných papírů velkých a malých podniků, jež pracují na národní či mezinárodní úrovni. Jejich služby v této oblasti jsou doplněny řadou iniciativ na trhu. V důsledku toho Deutsche Börse Group významně přispívá k financování reálného sektoru ekonomiky a podpoře inovací v Německu a Evropě (Deutsche Börse Group, 2020).

Poté, co cenné papíry přešly z ruky do ruky a byly převedeny na správný účet, musí být uloženy a spravovány. V rámci skupiny Deutsche Börse je za to zodpovědný poskytovatel **poobchodních** (post-tradingových) služeb Clearstream. Další služby, jako je půjčování cenných papírů, správa kolaterálu a fondování, poskytují efektivní řízení likviditních fondů a dodržování regulačních požadavků. Uložené cenné papíry plní širokou škálu funkcí a zvyšují likviditu a poobchodní služby v souvislosti s tím přispívají rozhodující měrou ke stabilitě a účinnosti operací na kapitálovém trhu (Deutsche Börse Group, 2020).

Zajištění správného vypořádání cenných papírů, tj. jejich připsání na příslušné účty, a bezpečné úschovy pro banky a jejich klienty je klíčové pro spolehlivé operace na kapitálovém trhu. Clearstream jako vedoucí představitel trhu v této oblasti s desítkami let zkušeností provozuje německý centrální depozitář cenných papírů (Central Securities Depository, CSD). Jedná se o největší centrální depozitář cenných papírů (měřený objemem) v eurozóně a jeden ze dvou mezinárodních depozitářů cenných papírů (ICSD), které se nacházejí v Evropě. Inovativní technologie, jako třeba blockchain, hrají stále důležitější roli v oblasti poskytování custody služeb, a Deutsche Börse Group je tady organizací udávající trendy (Deutsche Börse Group, 2020).

Služby investičních fondů (IFSs) jsou nezbytné pro efektivitu kapitálového trhu, protože zvyšují významnou hodnotu a podporují jiné služby (jako třeba půjčování cenných papírů a řízení zajištění) zlepšováním kvality trhu. Růstová oblast investičních fondů skupiny Deutsche Börse kombinuje vypořádání a úschovu fondů obchodovaných na burze, investičních fondů a zajišťovacích fondů. Platforma pro zpracování fondů skupiny Vestima poskytuje jednorázové služby v oblasti vypořádání a úschovy pro klienty (Deutsche Börse Group, 2020).

Správa kolaterálu a půjček cenných papírů vedou k nárůstu tržní efektivity a pokrývají celou řadu kategorií aktiv. Jedná se o oblasti růstu poobchodních operací skupiny Deutsche Börse spolu s globálním financováním cenných papírů (GSF). Deutsche Börse Group založila službu určenou k maximalizaci integrace knih objednávek klientů. Tato nabídka, která bude dále rozšiřována, se zaměřuje na zajištění plynulosti a optimalizace aktiv držných ve vazbě. To umožňuje klientům využívat různé cenné papíry ve svých účtech, což zvyšuje efektivitu a stabilitu trhů po celém světě (Deutsche Börse Group, 2020).

Co se týče informačních technologií, poskytovateli tržní infrastruktury společnosti jsou především technologické podniky. Nejmodernější IT řešení jsou jádrem všech nabídek Deutsche Börse Group, a to jak v procesu předobchodování, tak i obchodování a poobchodování. Skupina uplatňuje inovativní přístupy k posílení svých systémů a mimo jiné buduje bezpečné cloudové infrastruktury, které splňují všechny regulační požadavky. Nejvyšší prioritou pro společnost je spolehlivost, tj. nepřetržitý provoz všech jejích systémů. Bez toho by nedošlo k žádnému transparentnímu stanovování cen nebo bezpečnému opatrovnictví (Deutsche Börse Group, 2020).

Pokud jde o **české pobočky**, v Praze jsou dvě dceřiné společnosti Deutsche Börse Group, které se nacházejí v pražské čtvrti Karlín 8, a to Deutsche Börse Services s.r.o. a Clearstream Operations Prague s.r.o. V roce 2018 v nich bylo zaměstnáno 850 pracovníků, ze kterých 315 byly ženy a 535 muži. Ve společnostech pracovalo 32 studentů a stážistů. V současnosti obě firmy zaměstnávají přes 900 zaměstnanců a Praha je třetí největší pobočkou skupiny DBG po Frankfurtu a Lucembursku (Deutsche Börse Group, 2020).

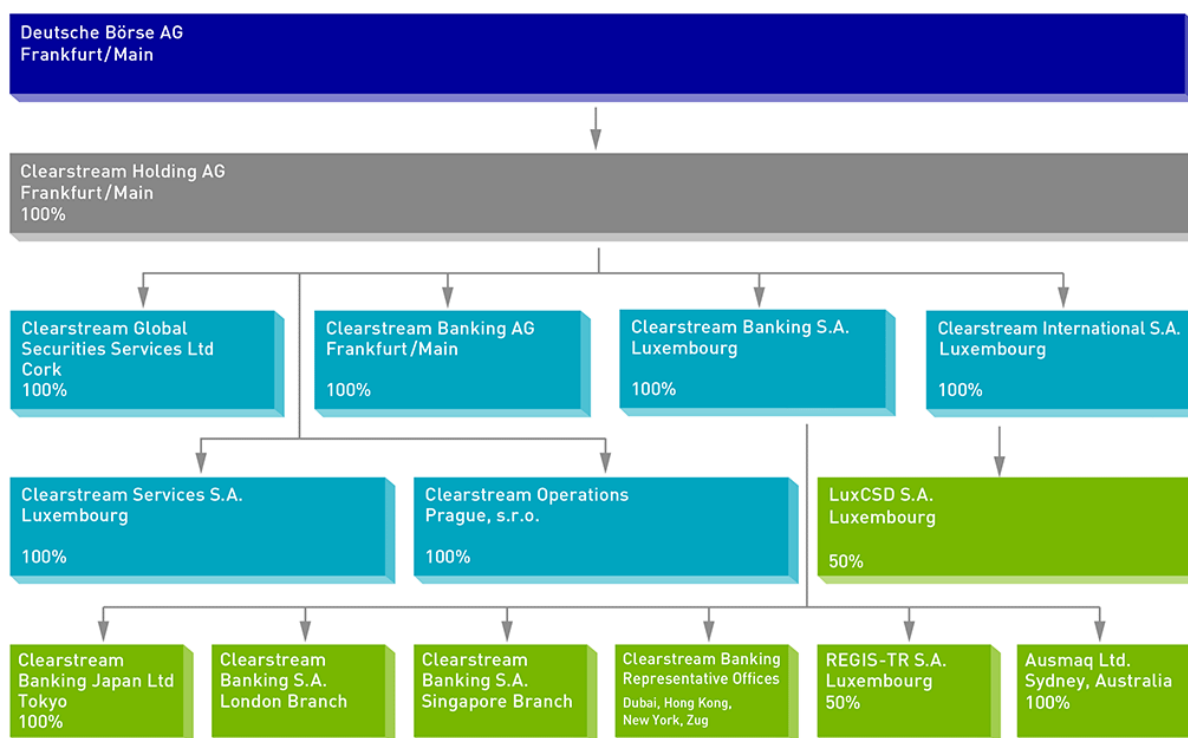
Z vnitřních informací o společnosti Deutsche Börse Group (2020) vyplývá, že v roce 2005 došlo k oficiálnímu otevření developerského centra v Praze a v té době ve firmě pracovalo 40 vývojářů. Posláním společnosti bylo zajistit trojnásobný počet zaměstnanců do konce roku 2008 a tento cíl ve výsledku byl splněn. Někteří pracovníci, kteří patřili do skupiny

40 původních zaměstnanců, jsou stále součástí Deutsche Börse Group. Nyní ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je zaměstnáno 442 lidí.

Zaměstnanci pražské pobočky Deutsche Börse Services pracují na vývoji a údržbě obchodních, zúčtovacích a vypořádacích informačních systémů a její lokální tým úzce spolupracuje s kolegy z dalších hlavních finančních center skupiny. Druhá pražská pobočka Clearstream Operations Prague s.r.o. se zaměřuje především na back-office operace pro clearing, opatrovnictví, custody služby a vypořádání operací. Zaměstnanci navíc poskytují podnikové služby skupině Deutsche Börse v oblastech compliance, finančního účetnictví, HR a cestovního managementu (Deutsche Börse Group, 2020).

Pro pochopení vnitřní organizační struktury a pozice analyzované společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je na obrázku 1 představena organizace Deutsche Börse AG a její dceřiné společnosti (Clearstream.com, 2020).

Obrázek 1 Vnitřní podílová struktura společnosti Deutsche Börse AG



Zdroj: Clearstream.com, 2020

V souvislosti se zaměřením této diplomové práce je třeba podrobněji popsat základní informace a charakteristiku služeb společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Firma se zakládá na tom, že celý světový finanční systém je postaven na důvěře a při obchodování s aktivy musí mít obě strany jistotu, že obdrží svou část transakce. Vzhledem ke složitosti, rychlosti a množství dotčených aktiv je pro vypořádání transakcí naprosto nezbytná rychlá, bezpečná a důvěryhodná třetí strana, kterou právě je společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. (Clearstream.com, 2020).

Clearstream je přední evropský dodavatel poobchodních služeb. Tato dceřiná společnost plně vlastněná Deutsche Börse Group zajišťuje, aby byly hotovost a cenné papíry okamžitě a účinně dodány mezi obchodními stranami. Firma rovněž spravuje, zajišťuje a spravuje cenné papíry, které drží jménem svých zákazníků. V současné době je u Clearstreamu uloženo

více než 300 000 tuzemských a mezinárodně obchodovaných dluhopisů, akcií a investičních fondů (Clearstream.com, 2020).

Společnost udržuje vztahy se zákazníky ve více než 110 zemích a její globální síť se rozkládá na 58 domácích trzích. Opírá se o flexibilní servis půjček cenných papírů a služeb správy zajištění a nabízí jeden z nejkompaktnějších servisů v oblasti mezinárodních cenných papírů. Provádí více než 250 000 transakcí denně, což je 170 milionů vypořádacích transakcí ročně. Společnost zároveň pracuje až se 100 měnami a obsluhuje 58 domácích trhů po celém světě. Jako poskytovatel tržní infrastruktury Clearstream pomáhá utvářet trhy v průběhu posledních 50 let a dělá je více provázané, komplexní a digitální. Hlavní úkol společnosti během tohoto období zůstává stejný, a to podporovat efektivitu, stabilitu a integritu finančních trhů (Clearstream.com, 2020).

Seznam nabízených produktů a služeb společnosti Clearstream i její dceřiné společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. zahrnuje následující (Clearstream.com, 2020):

Servis OneClearstream. Tento servis zajišťuje harmonizované služby pro Clearstream Banking Frankfurt jako pro německý CSD, pro Clearstream Banking Luxembourg jako ICSD a pro LuxCSD jako lucemburský CSD, a to prostřednictvím jediného rozhraní a přihlášení. Díky tomu zákazníci mají přístup ke všem třem centrálním depozitářům cenných papírů prostřednictvím jediné integrované platformy, tedy i jediný přístup na všechny T2S trhy s komplexním pokrytím nástrojů (Clearstream.com, 2020).

Služby TARGET2-Securities (T2S). Díky tomu, že ve společnosti Clearstream, která je největším účastníkem T2S trhu, je možné sjednocení všech T2S aktiv, způsobilých k vypořádání, zákazníci mají prospěch z jedinečných ekonomických úspor a možností jejich započtení. Kompletní CSD a ICSD trojstranná interoperabilita umožňuje zlepšení likvidity a řízení kolaterálního managementu nastaveného v komunikaci prostřednictvím servisu OneClearstream (Clearstream.com, 2020).

Služby související s aktivy. Clearstream odpovídá za správu, úschovu a správu vkladových cenných papírů. Služby související s aktivy zahrnují distribuci a vypořádání nových otázek, příjmů a splátek, podnikových akcií, daňových a zprostředkujících hlasovacích služeb, a také i úschovných služeb (Clearstream.com, 2020).

Hotovostní a bankovní služby. Bankovní služby společnosti Clearstream zjednodušují řízení likviditních fondů a zajišťují, aby zákazníci měli plnou kontrolu nad hotovostí 24/7. Získání okamžitého přehledu o peněžních pozicích a čerpání z předem stanovených úvěrových facilit zajišťuje maximální likviditu v době nejvyšší poptávky nebo nepředvídatelných tržních událostí (Clearstream.com, 2020).

Služby v oblasti konektivity. Přesnost a včasnost při poskytování informací zákazníkům jsou klíčovými prvky vysoce kvalitní služby. Solidní sada produktů společnosti Clearstream v oblasti konektivity v reálném čase poskytuje přístup ke stavům instrukcí, k pozicím hotovosti a cenných papírů, k datům týkajícím se firemních aktivit a k nejnovějším informacím o trhu (Clearstream.com, 2020).

Globální financování cenných papírů. Integrovaná správa zajištění v reálném čase, půjčky cenných papírů a výpůjční služby společnosti Clearstream se shromažďují v rámci Global Liquidity Hub. Jeho otevřená struktura poskytuje likviditní fondy prostřednictvím vazeb na spolupracující banky, obchodní platformy, clearingové domy a tržní infrastruktury (Clearstream.com, 2020).

Služby investičních fondů. Jako specializovaný subdepozitář Clearstream přináší nejmodernější řešení pro standardizaci zpracování fondu a zvýšení účinnosti a bezpečnosti

v odvětví investičních fondů. Její platforma pro zpracování globálních fondů Vestima poskytuje přístup ke všem typům fondů od podílových fondů po ETF a hedgeové fondy (Clearstream.com, 2020).

Služby vydání cenných papírů. Globální centrum emitentů ve společnosti Clearstream je jedinečným řešením pro emise, které pokrývá celý životní cyklus cenného papíru. Customizované služby, likviditní fondy a rozsáhlá síť investorů pomáhají emitentům dostat se k investorům po celém světě s nejnižšími finančními náklady v téměř 100 měnách nominální hodnoty (Clearstream.com, 2020).

IT řešení. Společnost Clearstream společně se službami Deutsche Börse Market Data + Services nabízí atraktivní portfolio technologických řešení s přidanou hodnotou v oblasti finančních služeb. Cílem firmy je přidat hodnotu klientské organizaci tím, že jí umožní plně soustředit se na své klíčové podnikatelské a strategické aktivity bez rozptylování se při problémech provozování informačních systémů (Clearstream.com, 2020).

Služby vypořádání. Clearstream zajišťuje přesné vypořádání globálních a mezinárodních cenných papírů a tuzemských cenných papírů obchodovaných přes hranice. Transakce pro vybrané burzy či nástroje jsou také automaticky směrovány na Clearstream, což dělá procesy vypořádání bezpečné, efektivně zpracované a téměř bezrizikové (Clearstream.com, 2020).

Pokrytí trhu. Navíc k plnění funkcí emitenta centrálního depozitáře Clearstream provozuje velký počet vazeb na peněžní trhy a trhy cenných papírů po celém světě, což zajišťuje přímý a bezpečný přístup k největším tuzemským likviditním fondům (Clearstream.com, 2020).

Služby v oblasti různých typů aktiv. Clearstream zajišťuje služby pro všechny druhy finančních nástrojů: od jednoduchých dluhových nástrojů s pevnou úrokovou sazbou až po složité strukturované produkty. Díky svým inovativním a flexibilním řešením je Clearstream také poskytovatelem volby v méně vyspělých segmentech, jako jsou komodity a uhlíkové emise (Clearstream.com, 2020).

S ohledem na cíle této diplomové práce je také třeba zmínit roli a standardy obsluhování klientů společnosti Clearstream. V centrálním kontaktním útvaru jsou specializované týmy rozdělené podle místa a jazyka zákazníků (20 jazyků), kteří pracují 24/7 a mají vysoce nastavené kontrolní metriky pro správu požadavků klientů s přesně stanoveným časem vyřízení dotazů a dostupností pracovníků centra. Obchodní podpora je zajištěna prostřednictvím speciálních operativních oznámení, která poukazují na brzy konané události, krátké lhůty, komplexní CA události, stornování příjmů či neúspěšné pokyny. Zároveň obchodní podpora se provádí během projednání o možném vylepšení produktů a změnách trhu s ohledem na specifické obchodní potřeby klienta. Pozornost se také věnuje analýze optimalizace nastavení účtů a vnitřních procesů. S každým klientem navíc pracuje agent, který se snaží identifikovat jeho potřeby prostřednictvím každodenní interakce, servisních, transakčních a ročních průzkumů. Spolu s tím agent analyzuje KPI a povahu přijímaných dotazů, aby bylo možné přezkoumat položky vyžadující nové služby nebo produkty či provést změny současných produktů v rámci interních a externích fór. Navíc ve společnosti je školící a informační centrum, které je přizpůsobeno individuálnímu a výjezdnímu školení, provádí webináře (například v oblasti daní nebo výkaznictví) a poskytuje individuální studijní materiály založené na analýze klientských dotazů (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Jak vyplývá z interních informací o společnosti (2020), měřítky pro splnění standardů jsou následující kritéria: 90 % přijatých hovorů musí být obslouženo v průběhu 60 sekund a podíl opuštěných hovorů by neměl překročit 5 %. Dále 90 % potvrzení hovorů a poděkování

zákazníkům by se mělo uskutečnit v průběhu 1 hodiny po skončení hovoru prostřednictvím e-mailu. 80 % dotazů se má vyřídit v průběhu 24 hodin a celková spokojenost klientů měřená pomocí metriky NPS má být vyšší než 80 %.

Souhrn kapitoly

V rámci diplomové práce se analyzuje společnost Clearstream Operations Prague s.r.o., která je dceřinou společností Clearstream. Tato společnost je součástí německé skupiny Deutsche Börse Group, tedy mezinárodní burzovní organizace a dodavatele inovativní tržní infrastruktury, který nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů, služeb a technologií, jež pokrývají celý hodnotový řetězec finančních trhů. DBG poskytuje řadu služeb, mezi nimiž jsou předobchodní, obchodní, zúčtovací a poobchodní služby (Deutsche Börse Group, 2020).

Ve firmě Clearstream Operations Prague s.r.o. je zaměstnáno celkem 450 zaměstnanců zabývajících se back-office operacemi pro clearing, opatrovnictví, custody služby a vypořádání operací jakož i poskytováním podnikových služeb skupině Deutsche Börse v oblastech compliance, finančního účetnictví, HR a cestovního managementu (Clearstream.com, 2020).

Produkty a služby nabízené ve společnosti Clearstream i její dceřiné společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. zahrnují servis OneClearstream, služby TARGET2-Securities, služby související s aktivy, hotovostní a bankovní služby, služby v oblasti konektivity, globální financování cenných papírů, služby investičních fondů, služby vydání cenných papírů, IT řešení, služby vypořádání, pokrytí trhu a služby v oblasti různých typů aktiv (Clearstream.com, 2020).

Z výše zmíněných informací je patrné, že Clearstream Operations Prague s.r.o. z velké míry závisí na strategii rozvoje nejen své mateřské společnosti Clearstream, ale také německé skupiny Deutsche Börse Group, protože se zabývá poskytováním back-office operací. Spolu s tím COP následuje změnám, které se odehrávají v hlavních pobočkách holdingu, a transformacím spojeným s poskytovanými službami. Vzhledem k tomu proces strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je zčásti podřízen vývoji společností Clearstream a Deutsche Börse Group.

3.2 Analýza současného stavu

Clearstream Operations Prague s.r.o. prosazuje globální strategii, vizi, misi, řídí se iniciativami a principy své mateřské společnosti a strategií Clearstream. Hlavní motto společnosti zní „*Making Clearstream the PRIME CSD-Custodian*“. **Strategie** Clearstream má název PRIME, protože vychází z pěti klíčových prvků, jimiž jsou posílení produktů (strengthen products), zajištění dodržování právních předpisů v oblasti aktiv (make regulatory compliance an asset), podpora vnitřní účinnosti (promote internal efficiency), kompletní mobilizace růstového potenciálu (fully mobilise growth potential) a podpora efektivity tržeb a klientských služeb (foster effectiveness of sales and client services) (Implementing Roadmap 2020, 2019).

Cíle společnosti Clearstream zahrnují dosažení vedoucího postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, zvýšení klientské centričnosti pro dokonalý proces poskytování klientských služeb (>70 % NPS), silný růst (>10 % pro většinu produktů), rentabilita vedoucích průmyslových odvětví a úplné dodržování předpisů (Implementing Roadmap 2020, 2019).

Dlouhodobé a detailně rozpracované cíle jsou také stanoveny u mateřské společnosti Clearstream skupiny Deutsche Börse Group, jejíž heslo zní „*We at Deutsche Börse create*

trust in the markets of today and tomorrow“. Cíli společnosti jsou finanční stabilita, možnost investování a spravování svého majetku, dostupnost, transparentnost cen a financování startupů. Finanční stabilita předpokládá obchodování podle bezpečných pravidel trhu, spolupráci s regulačními orgány a nabídku rizikových služeb. Investování a spravování klientského majetku je zajištěno díky zprostředkování burzovních platforem DBG. Pokud jde o transparentnost cen, burza poskytuje nejen funkci obchodu se zbožím, ale také určuje ceny zboží po celém světě. Pokud jde o **vizi** Deutsche Börse Group, ta spočívá v cíli, aby se společnost proměnila v poskytovatele infrastruktury na globálním trhu, který je na špičce ve všech svých aktivitách (Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group, 2020).

Zvláštní pozornost společnost Deutsche Börse Group věnuje **osobním principům** a lidským zdrojům. Jako profesionál s individuálním přístupem si skupina velice váží rozmanitosti svého globálního týmu, zvažuje perspektivy ostatních a vítá kolegy na všech místech bez ohledu na jejich pozici nebo obchodní zázemí. Orientace na výsledky je dalším z klíčových principů společnosti, která si zakládá na tom, aby Deutsche Börse Group dodávala produkty a služby vynikající kvality. Skupina považuje za vhodné stanovit jasné cíle a zmocnit své zaměstnance k převzetí odpovědnosti a řešení nadcházejících problémů. Je otevřena novým myšlenkám a snaží se rychle a efektivně o to, aby všechny zapojené strany měly prospěch z konečných výsledků. Zároveň si Deutsche Börse Group uvědomuje, že její úspěch závisí na zákaznické spokojenosti, a proto vyvíjí produkty s ohledem na aktuální a budoucí potřeby svých klientů. Uznání je dalším prvkem osobních principů společnosti. Na všech úrovních vedení Deutsche Börse Group se snaží poskytovat a přijímat spravedlivou a upřímnou zpětnou vazbu podle toho, jak se vyvíjí a zdokonaluje. Partnerství a spolupráce uvnitř a mezi všemi dceřinými společnostmi Deutsche Börse Group zlepšuje unikátní obchodní model skupiny, v jehož rámci dochází k aktivnímu sdílení know-how a podpoře pracovníků v jednotlivých týmech. Navíc společnost hledá a oceňuje přínos ostatních lidí a včas reaguje na jejich potřeby a požadavky (Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group, 2020).

Clearstream také usiluje o to, aby se stala jedním z nejlepších zaměstnavatelů na trhu. V souvislosti s tím společnost věnuje velkou pozornost kultuře týmové práce, výkonnosti a zaměřenosti na klienty, efektivní organizaci uvnitř firmy a systému, osobnímu růstu a rozvoji svých zaměstnanců stejně jako závazku v případě konkurenčního odškodnění (Implementing Roadmap 2020, 2019).

Ve společnosti Clearstream a její dceřiných pobočkách včetně Clearstream Operations Prague s.r.o. je zavedena řada strategií a iniciativ, zejména v oblasti bezpečnosti aktiv, harmonizace trhu, podpory čínské národní měny, podpory depozitních bank a budování nových partnerských vztahů (Clearstream.com, 2020).

Bezpečnost aktiv je prioritou pro společnost Clearstream a její klienty. V souvislosti s tím firma uplatňuje přísné zásady a postupy pokrývající všechny oblasti podnikání. Clearstream's account protection policy triangle čili trojúhelník zásad ochrany účtu Clearstream slouží k zajištění maximální bezpečnosti aktiv. Jeho nedílnými prvky jsou:

1. Právní jurisdikce, která upravuje činnost společnosti Clearstream podle předpisů příslušných místních regulačních orgánů v Lucembursku a Německu;
2. Smluvní práva a povinnosti stanovené ve Všeobecných obchodních podmínkách společnosti Clearstream;
3. Právní prostředí, v němž jsou cenné papíry drženy na místním trhu. Tento aspekt je doprovázen due diligence přístupem k podnikání s lokálními partnery v oblasti

custody řetězce (CoC), dále pak globálním přehledem o místních právních předpisech na jednotlivých trzích, kde společnost vlastní aktiva, i segregací aktiv společnosti Clearstream a aktiv její klientů.

Klíčové benefity v oblasti bezpečnosti aktiv spočívají v právním prostředí, v němž působí společnost Clearstream, která nabízí svým zákazníkům zvláštní majetková práva („Jus in Rem“) opravňující nárok na cenné papíry nebo ekvivalentní cenné papíry uložené u Clearstream v nepravděpodobném případě jejího bankrotu (Clearstream.com, 2020).

Další iniciativou společnosti je úzká spolupráce s regulačními orgány a průmyslovými skupinami, jako například ISMAG, s cílem zvýšit **harmonizaci trhu** prostřednictvím standardizace. V důsledku toho dochází i ke zvýšené automatizaci, která umožňuje nabídnout zákazníkům efektivnější služby s nižšími náklady a sníženými riziky (Clearstream.com, 2020).

Neméně důležitou iniciativou je vyvinutá vize společnosti Clearstream v oblasti **čínské národní měny**. Je spojena s internacionalizací čínského žen-min-pi (RMB1), tedy i s jeho přechodem od čistě obchodní měny na investiční a rezervní měnu. Potenciální přínosy posíleného offshore žen-min-pi (CNH) jsou velice významné nejen pro Čínu a čínské investory, ale i celosvětový trh jako celek. V tomto ohledu vizí společnosti Clearstream je využití vlastního potenciálu a infrastruktury na základě globálních vazeb, spolupráce s partnery a klienty pro spojení nabídky a poptávky na světové úrovni. Tímto způsobem může dojít k větší likviditě ve výši dostupného jüanu. Od roku 2010 Clearstream aktivně podporuje internalizaci Renminbi a nyní je nedílnou součástí mnoha významných kroků, které přispěly k jejímu vývoji (Clearstream.com, 2020).

Společnost a její zákazníci čelí bezprecedentnímu množství nových regulačních požadavků a tržním reformám v důsledku fungování v odvětví nově zavedených politik a regulátorů, které se snaží udělat trhy bezpečnější a efektivnější. Jako neutrální tržní infrastruktura a součást integrované burzovní organizace Deutsche Börse Group usiluje Clearstream o to, aby se stala součástí řešení pro splnění těchto cílů. V souvislosti s tím společnost podporuje depozitní banky při řešení problémů v rámci AIFMD (Alternative Investment Fund Manager Directive) a UCITS V (The fifth Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities), které mění provozní prostředí evropského trhu investičních fondů. Vzhledem k tomu od roku 2015 Clearstream nabízí dvě komplexní zprávy, které **podporují depozitní banky** v efektivním sledování výkonnosti podkladového řetězce pro ukládání dat a hodnocení rizik, jimž mohou podléhat převodní agenti (Transfer Agents), registrovaní a zpracovatelé (Clearstream.com, 2020).

Strategická vize společnosti Clearstream se také zakládá na vysokém **hodnocení a budování nových partnerských vztahů**. V tomto dynamicky se rozvíjícím prostředí rámovaném rychle se měnícími pravidly je důležité se přizpůsobit a neustále rozšiřovat dosah poskytovaných služeb pro zákazníky. Spolupráce se špičkovými průmyslovými partnery vytváří širokou škálu příležitostí pro to, aby Clearstream mohla čelit budoucím výzvám. Společnost věří, že sdílení vzájemně se doplňujících výhod a služeb se správnými partnery stimuluje inovace, které se stávají klíčovým aspektem její působnosti na trhu. Společnost Clearstream využívá svých prokázaných odborných znalostí k vytváření obchodních řešení v rámci skupiny Deutsche Börse, aby přinesla cenné výhody trhu. Například spolu s hotovostním tržním segmentem Xetra firma spustila jedinečný způsob obchodování investičními fondy na burze, zatímco spolupráce s derivátovou burzou Eurex umožnila zákazníkům společnosti optimalizovat jejich řízení likvidity prostřednictvím GC Pooling. Clearstream také spolupracuje s odvětvovými konzultanty na tématech, která jsou zajímavá

pro služby v oblasti cenných papírů, pro zpracování úzce zaměřených studií o finančních trzích (Clearstream.com, 2020).

3.3 Analýza prostředí společnosti

V rámci analýzy prostředí společnosti je provedena analýza procesu zpracování strategie a její implementace ve společnosti Clearstream Operations Prague, dále jsou popsány a interpretovány výsledky rozhovoru s generálním manažerem společnosti a jsou uvedeny výsledky provedeného dotazníkového šetření se zaměstnanci COP.

3.3.1 Analýza procesu zpracování strategie a její implementace ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

Za účelem naplňování cílů této diplomové práce a zjištění současného stavu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je možné věnovat detailní pozornost procesu zpracování strategie a její implementace ve vybrané firmě. Podkladem pro zpracování této podkapitoly práce slouží interní informace o společnosti Clearstream a také manuál ke tvorbě strategie vypracovaný v roce 2020.

Jak se zjistilo z interních informací o společnosti Clearstream (2020) zpracování strategie a její implementace do COP vychází z postupů aplikovaných na mateřskou společnost Clearstream. Vzhledem k tomu dále v práci je popsán proces vývoje strategie a její realizace ve firmě Clearstream, který je stejný pro společnost Clearstream Operations Prague.

Z interních informací o společnosti Clearstream (2020) je patrné, že pokud společnost již dosáhla určitých úspěchů v mezinárodním obchodě na základě řízené strategické rozhodovací logiky, zatímco internacionalizace jejích aktivit se ukázala jako úspěšná, měla by dále rozvíjet proces strategického řízení svých operací. Vývoj mezinárodní strategie společnosti provádí její vrcholový management v sídle společnosti, stejně jako vedoucí manažeři zahraničních jednotek (dceřiných společností a poboček). Vzhledem k tomu, že Clearstream je velkou mezinárodní společností, má ve své struktuře speciální jednotky, které jsou odpovědné za vypracování strategie pro celou skupinu společností (ve Frankfurtu, Luxemburgu, Tokiu, Londýnu, Singapuru, Dubaji, Hong Kongu, New Yorku, Sydney apod.).

Poskytování mezinárodních služeb pro společnost Clearstream jistě není snadné, zejména co se týče problémů s koordinací aktivit a implementací strategií: je třeba vzít v úvahu jak elementární rozdíly v časových pásmech, tak i rozdílný kulturní kontext v různých zemích a samozřejmě různé politické a ekonomické podmínky poskytování služeb. Složitost realizace mezinárodního byznysu je však adekvátní otevřeným příznivým příležitostem a vyhlídkám na globální expanzi, včetně politických tlaků na jednotlivé země (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Ve společnosti Clearstream strategické plánování znamená výběr sféry a způsobu jednání k dosažení dlouhodobých cílů v neustále se měnícím vnějším prostředí. Proces vypracování strategie rozvoje společnosti zahrnuje následující kroky:

1. Určení poslání společnosti Clearstream, jejího účelu a socioekonomické role za podmínek souladu s misí mateřské společnosti Deutsche Börse Group;
2. Formulace strategických cílů společnosti Clearstream;
3. Analýza vnějšího prostředí společnosti;
4. Analýza vnitřních schopností společnosti, jejích silných a slabých stránek;

5. Vypracování a analýza možných variant strategií (strategických alternativ) a výběr nejvhodnější strategie;
6. Implementace strategie;
7. Strategická kontrola, vyhodnocení strategie (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Strategická vize budoucnosti umožňuje definovat strategické cíle společnosti Clearstream. V rámci strategického plánování mohou být cílená zaměření uspořádána různými způsoby. Obvykle se rozlišují následující typy cílů: tržní, výrobní, finanční a ekonomické a také sociální. Tržní cíl společnosti Clearstream navazuje na cíle její mateřské společnosti Deutsche Börse Group a stanovuje, jaký segment trhu se plánuje pokryt, respektive jaké jsou priority v hlavní činnosti organizace podle jednotlivých a již ovládnutých tržních segmentů. Výrobní cíle společnosti Clearstream určují, jaké technologie zajistí potřebné množství činnosti a kvality práce personálu při poskytování finančních a clearingových služeb. Finanční a ekonomické cíle následně determinují, jaké jsou hlavní zdroje financování společnosti Clearstream a předpokládané finanční výsledky zvolené strategie. Nakonec sociální cíle identifikují, do jaké míry činnost organizace zajistí uspokojení určitých sociálních potřeb společnosti jako celku nebo jednotlivých jejích vrstev (bankovního, finančního sektoru apod.) (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

V první fázi strategického plánování společnosti Clearstream se berou v úvahu takové parametry jako region a území, na kterém bude činnost prováděna; skupiny spotřebitelů, na které budou služby společnosti zaměřeny; podíl na trhu, kterého by se mělo dosáhnout v průběhu stanovených termínů; typy služeb, které budou tvořit objemy činnosti společnosti; personální kapacity; inovační aspekty (nové služby, inovace v oblasti organizace, výrobní technologie, managementu); ukazatele hospodářského rozvoje firmy Clearstream a Deutsche Börse Group (tempo růstu objemu činnosti, struktura ekonomických zdrojů a perspektivní ukazatele výkonnosti při jejich využití; ukazatele sociálního rozvoje a spokojenost zaměstnanců (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Při formulaci strategických cílů společnosti Clearstream vrcholový management má na vědomí také to, že cíle by měly být skutečné, dosažitelné, specifické, vzájemně propojené. Jedním z požadavků na cíle je jejich funkčnost. To je nezbytné, aby vedoucí pracovníci různých úrovní řízení mohli aplikovat cíle na úkoly pro jednotlivé jednotky (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

S ohledem na výše uvedené podmínky v posledních pěti letech společnost věnuje zvláštní pozornost takovým aspektům jako dosažení vedoucího postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, silný růst a dodržování předpisů jednotlivých zemí. V rámci vývoje naposledy uplatněné strategie cílem společnosti Clearstream také je zvýšení klientské centričnosti pro dokonalý proces poskytování klientských služeb a rentabilita vedoucích průmyslových odvětví (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Jak je patrné z manuálu ke tvorbě strategie společnosti Clearstream (2020), analýza vnějšího prostředí umožňuje firmě identifikovat příležitosti a hrozby pro společnost na cestě k dosažení stanovených cílů. Z celé skupiny faktorů vnějšího prostředí je třeba však vyzdvihnout ty, které jsou pro Clearstream a její dceřiné pobočky nejdůležitější. Ohrožujícími faktory pro firmu mohou být nepříznivé demografické změny v regionu, vysoká míra inflace, vysoké daně, zvýšená konkurence, vysoké úrokové sazby z bankovních úvěrů, rostoucí ceny energií, zvýšení platby za pronájem prostorů atd. Příznivé faktory, které vytvářejí vývojové příležitosti, jsou rostoucí poptávka po službách společnosti Clearstream, možnosti pronikání

na nové trhy, oslabení pozic hlavních konkurentů, dostupnost levných ekonomických zdrojů, posílení státní podpory inovativních podniků apod.

Dále následuje analýza silných a slabých stránek organizace, která je velmi důležitá pro správné určení možností vývoje společnosti Clearstream. Tato analýza se provádí především ve funkčních oblastech, tj. ve sférách marketingu, organizace a procesu poskytování služeb, financí, personálu, managementu, kultury a image firmy. Silnými stránkami společnosti je dobrá materiálově-technická a inovativní základna, personální potenciál, velké zkušenosti na trzích Střední Evropy, rozsáhlé hospodářské vazby s hlavními obchodními centry světa a dobrá image úspěšné společnosti. Slabými stránkami firmy pak jsou nedostatečná efektivita při rozhodování a nevyvinutost marketingu, což je však spojeno s tím, že společnost Clearstream se zabývá poskytováním back-office služeb. Porovnání vnitřních sil a slabostí s vnějšími hrozbami a příležitostmi umožňuje vedení společnosti Clearstream zanalyzovat možnosti rozvoje a identifikovat strategické alternativy (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Analýza strategických alternativ a výběr strategie je nejsložitější fází, ve které by měly být vytvořeny různé typy strategií, a to obecné, konkurenční (obchodní) a funkční (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

K obchodním strategiím společnosti Clearstream obvykle patří následující (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Strategie růstu. Jedná se o ofenzivní strategii, která se může uplatňovat s cílem pronikání na nové trhy a zlepšování nabídky poskytovaných služeb. Je navržena tak, aby překonala nabídku služeb konkurentů a potlačila je na úkor silných stránek společnosti a zavedených inovací. Tato strategie zahrnuje každoroční významné zvýšení všech ukazatelů v porovnání s úrovní předcházejících let (objem poskytovaných služeb, podíl na trhu atd.) (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Strategie omezeného růstu. Tato strategie se uplatňuje v případě, že Clearstream plánuje zachovat svůj vliv na již ovládnutých trzích v rámci ověřených technologií. Rozvojové cíle jsou přitom určeny s ohledem na zvýšení efektivity využití ekonomického potenciálu a změny vnějšího prostředí (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Strategie stability. Daná strategie předpokládá, že do budoucna se firma bude opírat na dříve dosažené ukazatele a jejich úpravu v závislosti na prognózovaných změnách vnějšího prostředí. Jedná se o nejméně riskantní strategii, která dovoluje zachovat velkou bezpečnostní rezervu a udržet svou pozici na trhu (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Strategie snížení výdajů. Tato strategie je pouze zřídka aplikována ve společnosti Clearstream, protože nabídka její služeb je zaměřena na vnitropodnikové aktivity holdingu Deutsche Börse Group. Nicméně strategie snížení výdajů předpokládá, že firma Clearstream nebo DBG se nachází nebo vstupuje do období recese, které ohrožuje její přežití nebo vyžaduje restrukturalizaci. Realizace této strategie předpokládá zrušení nerentabilních a nevýhodných služeb, snížení počtu zaměstnanců a dlouhodobého majetku, přepracování špatně fungujících interních systémů a hledání cest, jak zvýšit účinnost využití materiálních, lidských a finančních zdrojů. Právě tato strategie může být použita jako přechodná fáze ke strategii růstu (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Kombinovaná strategie. Jedná se o kombinaci strategií růstu, omezeného růstu, stability a snížení výdajů, která je nyní uplatňována ve společnosti Clearstream. Výběr této strategie je spojen s tím, že společnost disponuje velkým množstvím poboček rozmístěných po celém

světě, v každé z nichž jsou aplikovány různé strategické plány (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Vrcholové vedení společnosti Clearstream taktéž bere na vědomí to, že volba strategie je ovlivněna mnoha faktory, včetně přijatelné úrovně rizik, předchozích zkušeností, postavení společnosti a jejího mateřského holdingu na trhu, hodnocení stávajících a potenciálních zákazníků jakož i zájmů vedení organizace, finančních možností, kvalifikace personálu a úrovně jejich vzdělávání apod. (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Konkurenční strategie společnosti Clearstream jsou zaměřeny na vytváření konkurenčních výhod. Podle interních informací o společnosti (2020) ve firmě lze uplatnit následující typy konkurenčních strategií.

Strategie diferenciací služeb. Tato strategie zahrnuje příležitost poskytování služeb s jedinečnými vlastnostmi nebo jedinečnou kvalitou, která uspokojí zvláštní potřeby zákazníků. Strategie diferenciací je spojena s aktivním vyhledáváním a získáváním tržních výklenků, zejména pokud jde o poskytování služeb externím zákazníkům, respektive partnerům společnosti Deutsche Börse Group (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Strategie zaměření na určité tržní segmenty. Daná strategie vychází z toho, že Clearstream do budoucna nebude konkurenceschopná ve všech oblastech poskytovaných činností. Z toho důvodu v rámci této strategie se předpokládá soustředění úsilí na poskytování finančních a clearingových služeb v určitých tržních segmentech, pro zvláštní skupiny zákazníků nebo na určitém geografickém trhu (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Zároveň s tím je třeba podotknout, že manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream (2020) vymezuje tři zdroje získání konkurenčních výhod, jimiž jsou:

- Zvýšení efektivity prostřednictvím globalizace činnosti (minimalizace nákladů jak umístěním strukturálních divízií společnosti v nejpríznivějších pro finanční a bankovní služby zemích, tak prostřednictvím úspor z rozsahu při zvyšování výkonnosti);
- Nadnárodní flexibilita (rychlá adaptace podmínkám různých zemí, přenos lepších výsledků do celé nadnárodní struktury);
- Hromadění a předávání zkušeností v globálním měřítku (globální učení a používání různých obchodních metod v různých zemích).

Přitom je nutné poznamenat, že všechny tři tyto faktory nelze využít současně: za podmínek vysoké míry centralizace manažerské struktury, která zvyšuje účinnost celé organizace, je ztracena její nadnárodní flexibilita, zatímco příliš velká decentralizace sice zaručuje flexibilitu, ale komplikuje předávání informací a zkušeností o metodách podnikání na tomto národním trhu dalším jednotkám nacházejícím se v zahraničí. Pro mezinárodní společnost Clearstream je tedy důležitým bodem správná volba strategických alternativ k podnikání spojených s optimalitou manažerské struktury.

Výběr té či oné konkurenční strategie závisí na podílu na trhu, který zaujímá společnost Clearstream v současné době, ale také na rozsahu poskytovaných služeb, na možnostech využití inovačních technologií apod. S ohledem na to, že společnost Clearstream a její dceřiné pobočky poskytují služby hlavně pro holding Deutsche Börse Group, konkurenční strategie se v ni aplikují pouze zřídka, a především v kombinaci s jinými strategickými prvky (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Pokud jde o funkční strategie, ty jsou vyvíjeny speciálně pro jednotlivé funkční útvary společnosti: marketingové, výrobní, personální, finanční atd. Funkční strategie jsou vyvíjeny speciálně pro jednotlivé funkční oblasti podniku: marketingové, výrobní, personální, finanční atd. Například marketingová strategie specifikuje služby a trhy, na kterých tyto služby mohou být nabízeny. Podobně tomu finanční strategie se zaměřuje na otázky finančních ukazatelů strategického plánu, hodnocení investičních projektů, vytváření a přidělování finančních zdrojů (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Poté, co ve společnosti Clearstream je provedena analýza vnějšího prostředí a analýza její vnitřních schopností, tj. silných a slabých stránek, jsou vymezeny varianty možných strategií a je vybrána nejvhodnější z nich, vrcholový management přechází k procesu implementace strategie (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Tato fáze zahrnuje řadu kroků, kterými jsou:

1. Vypracování taktických čili operativních plánů, které by měly být v souladu s vybranou strategií a přispívat k jejímu naplňování. Jedněmi z aktuální operativních dílčích cílů jsou bezpečnost aktiv, harmonizace trhu, iniciativa v oblasti čínské národní měny, podpora depozitních bank a hodnocení a budování nových partnerských vztahů.
2. Definice politiky, tj. obecných principů, orientačních bodů pro jednání a rozhodování. Obvykle Clearstream zaměřuje svou pozornost na technologickou a inovační, komoditní, cenovou, dodavatelskou, finanční, investiční a personální politiku. Například v současné době společnost se věnuje osobním principům a personální politice, jimiž jsou primárně uznání, úcta, zaměření na výsledky a týmová práce.
3. Vypracování postupů a pravidel (typických akcí v konkrétních situacích) pro řízení procesu provádění plánů v různých funkčních oblastech.
4. Zlepšení organizačních struktur řízení se zaměřením na řešení strategických úkolů.
5. Vypracování rozpočtů, které slouží jako mechanismy přidělování zdrojů potřebných k plnění plánů. Tento krok je však často ponechán stranou, protože Clearstream se zaměřuje na poskytování vnitropodnikových služeb.
6. Vývoj systému motivace zaměstnanců, který se zaměřuje na dosažení strategických cílů (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Závěrečnou fází procesu strategického plánování je hodnocení strategie (strategická kontrola). Postup hodnocení vybrané strategie se nakonec redukuje na otázku, zda zvolená strategie umožní dosáhnout stanovených cílů. Hodnocení strategie se provádí v následujících oblastech.

- **Soulad zvolené strategie se stavem a požadavky vnějšího prostředí.** To znamená, že je třeba určit, do jaké míry strategie je úzce spojena se zájmy hlavních aktérů prostředí, jak plně jsou zohledněny faktory dynamiky trhu, jeho životní cyklus, inovační stránka apod. Je třeba také prognózovat, zda realizace strategie povede ke vzniku nových konkurenčních výhod atd. (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).
- **Soulad zvolené strategie s potenciálem a schopnostmi společnosti Clearstream v současné době a do budoucna.** Současně s tím se posuzují schopnosti zaměstnanců, organizační struktura, možnosti získávání finančních zdrojů atd. (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

- **Přijatelnost rizik.** Realističnost předpokladů, které jsou základem volby strategie a negativní důsledky, které mohou vést k jejímu selhání (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Je třeba mít na paměti, že chyby strategického plánování a chyby v procesu vypracování a implementace strategie mohou být pro společnost Clearstream fatální. Pokud chyby současného plánování je možné poměrně snadno a rychle opravit a překonat v procesu dobře sladěných postupů kontroly a korekce rozhodování managementu, pak chyby ve strategickém managementu rychle opravit nelze. Nesprávně zvolený směr činnosti může vést organizaci do slepé uličky. Pokud k dosažení nesprávně vybraných cílů již byly provedeny značné kapitálové investice, společnost se může potýkat s řadou vnitřních problémů, které ovlivní mnoho podnikových procesů. V tomto ohledu je ve fázi hodnocení strategie velmi důležitá analýza a odbornost jejího vývoje.

3.3.2 Analýza výsledků strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem společnosti

Pro shrnutí objektivnějších informací týkajících se současného stavu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je možné zhodnotit výsledky strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem, který je zaměřen na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

První otázka rozhovoru s manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se snaží zjistit, které procesy ve společnosti respondent považuje za klíčové pro dosahování konkurenceschopnosti firmy. Manažer uvádí, že jako outsourcingové centrum německé skupiny DBG Clearstream Operations Prague s.r.o. nemá konkurenty, protože se v podstatě zabývá poskytováním služeb pouze pro vnitřní zákazníky své mateřské společnosti. To znamená, že pro provedení obchodních a clearingových procesů Deutsche Börse Group využívá služeb pouze COP. Nicméně Deutsche Börse Group stejně jako Clearstream mají jiné konkurenty na trhu, kteří pracují ve stejném odvětví a zabývají se podobnými službami. Soupeři DBG jsou v první řadě další burzy cenných papírů, zatímco přímým konkurentem Clearstream je Euroclear.

V návaznosti na první dotaz ve druhé otázce provedeného strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se zkoumá, koho manažer považuje za hlavní konkurenty společnosti, v čem jsou jejich silné stránky a čím se naopak vyznačuje společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. oproti soupeřům jako poskytovatel služeb v oblasti back-office operací. Manažer znovu opakuje, že COP nemá konkurenty, zatímco pro Clearstream je to Euroclear. Podle stejného zdroje konkurenční výhody a nevýhody mezi těmito dvěma firmami spočívají hlavně v oblastech pokrytí trhu, rozsahu a kvality služeb, finanční stability a spolehlivosti stejně jako ceny služeb.

Třetí otázka provedeného rozhovoru s manažerem COP (2020) odhaluje, kdo jsou hlavní dodavatelé a odběratelé společnosti. Zároveň v rámci strukturovaného rozhovoru respondentovi byla položena otázka, která zkoumá, jak generální manažer hodnotí současné vztahy společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. s těmito společnostmi a které z nich považuje za rizikové. V odpovědi manažer uvádí, že zákazníci a dodavatelé COP jsou subjekty uvnitř mateřské skupiny, tedy všechny sesterské společnosti analyzované společnosti. V souvislosti s těsně navázaným partnerstvím všech organizací DBG vztahy s dodavatelskými a odběratelskými společnostmi firmy jsou dobré.

Čtvrtá otázka strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se snaží zjistit, co by mohlo posílit pozici firmy na trhu.

Respondent poznamenává, že vzhledem k tomu, že COP sdílí strategii, vizi, misi a cíle se společností Clearstream, tato otázka není přímo aplikovatelná vůči Clearstream Operations Prague s.r.o. Pokud však jde o společnost Clearstream, ke zlepšení a upevnění její pozice na trhu by mohlo dojít za podmínek větší efektivity, pružnosti cen, zlepšení kvality služeb a větší pozornosti věnované kultuře, která se orientuje na klienty.

V páté otázce provedeného šetření za účasti generálního manažera společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se zkoumá, zda je strategie společnosti známá pro všechny její zaměstnance nebo nikoli. Zároveň se zjišťuje, jaká je pravděpodobnost změn ve strategii na základě změn v okolí. Z odpovědi manažera je patrné, že strategii společnosti každé tři roky stanoví Výkonná rada (Executive Board) Deutsche Börse Group. Spolu s tím Výkonná rada každoročně přezkoumává a upravuje strategii tak, aby se mohla přizpůsobit změnám vnějšího a vnitřního prostředí a odpovídat dlouhodobým cílům společnosti. O těchto změnách jsou vždy informováni všichni zaměstnanci společnosti, obvykle v průběhu vnitřních setkání na konci každého roku.

Šestá otázka strukturovaného rozhovoru s manažerem COP (2020) analyzuje, jaké jsou hlavní propagační kanály a nástroje ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. V odpovědi respondent znovu odkazuje na společnost Clearstream a uvádí, že propagační funkce ve firmě plní prodejní odborníci (sales specialists). Podle jeho názoru pro Clearstream jako pro velkoobchodní společnost je klíčový osobní vztah s klienty, který umožňuje vytvořit dlouhodobou a vzájemně výhodnou spolupráci.

V sedmé otázce provedeného rozhovoru s generálním manažerem Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se zkoumá, jaká podle názoru respondenta je finanční vitalita společnosti. Manažer odpovídá, že podle jeho hodnocení se jedná o velmi dobrý stav. Respondent dále zmiňuje, že jako centrum outsourcingového podnikání COP je pouze nákladovým centrem, které nemá žádný stanovený plán příjmů. Generální manažer navíc podotýká, že skutečné náklady COP se pokrývají vnitroskupinovými přírůstky.

Osmá otázka strukturovaného rozhovoru za účasti generálního manažera společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) zjišťuje, zda respondent považuje personální zdroje společnosti za důležité. Zároveň otázka analyzuje, jakým způsobem společnost motivuje své zaměstnance k dobrému výkonu, zda jim nabízí kariérní postup v práci a vzdělávací aktivity. Podle názoru manažera Clearstream Operations Prague s.r.o. zaměstnanci, jejich schopnosti a motivace jsou klíčové pro společnost. Respondent v odpovědi zmiňuje význam osobních principů, které COP stejně jako její mateřská společnost Clearstream aplikuje vůči svým zaměstnancům, a to uznání, úctu, zaměření na výsledky a týmovou práci. Stejný zdroj popisuje, že všichni pracovníci mají příležitost ke kariérnímu růstu. Pokud jde o zaměstnanecké benefity, vzdělávací aktivity a jiné bonusy, které mají přispět ke zvýšení motivace, Clearstream Operations Prague s.r.o. nabízí svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění a na rodičovskou dovolenou, sick days, multi vouchery, možnost si vzít zaměstnanecké volno, příspěvek na dopravu, zdravotní pojištění, home office, jazykové kurzy (online a offline), 25 dnů dovolené ročně, program doporučení zaměstnance atd. Navíc firma poskytuje možnost zakoupení aktiv DBG. Jak dodává generální manažer, rozsáhlá nabídka poskytovaných benefitů umožňuje udržovat motivaci zaměstnanců na úrovni odpovídající pro vedení a zajišťuje dlouhodobou loajalitu pracovníků vůči COP.

Další otázka provedeného rozhovoru s generálním manažerem Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se snaží zjistit, jak vysoká je fluktuace zaměstnanců zejména mezi předními manažery a odborníky. Při odpovídání na otázku manažer upřesňuje, že společnost opouští velmi malé množství manažerů, zatímco jejich rotace je dost značná. Respondent vysvětluje,

že tato skutečnost je spojena s tím, že každých několik let firma umožňuje rotaci vedoucích manažerů mezi jednotlivými útvary společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

Poslední otázka strukturovaného rozhovoru za účasti dotázaného manažera Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) zjišťuje, jak by respondent mohl popsat kulturu a image společnosti COP, respektive zda podle názoru manažera kultura firmy je cíleně formována nebo ne. Manažer v odpovědi uvádí, že společnost usiluje o udržování zdravé atmosféry, příjemné pro všechny zaměstnance, která má přispět k větší výkonnosti, tedy i dosažení lepších výsledků. Kultura společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je založena na skupinových normách, proklamovaných hodnotách, organizačním klimatu a současných praktických zkušenostech. Co se týče image společnosti, manažer uvažuje o tom, že pozitivní pověst společnosti COP je zajištěna kvalitou služeb a produktů její mateřské společnosti Clearstream a mateřské skupiny Deutsche Börse Group.

Výsledky strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) ukazují na to, že firma nemá přímé konkurenty na trhu, jelikož se zabývá back-office procesy. Nicméně poskytování obchodních a clearingových služeb také zajišťuje konkurenční společnost Euroclear, která se od Clearstream liší oblastmi pokrytí trhu, rozsahem a kvalitou služeb, finanční stabilitou, spolehlivostí stejně jako cenou služeb. Podle názoru manažera ke zlepšení a upevnění pozice mateřské společnosti COP Clearstream na trhu by mohlo dojít za podmínek větší efektivity, pružnosti cen, zlepšení kvality služeb a větší pozornosti kultuře orientované na klienty.

Jak je dále patrné z výsledků provedeného rozhovoru (2020), strategii společnosti, která je známá pro všechny zaměstnance, každé tři roky stanoví Výkonná rada (Executive Board) Deutsche Börse Group, která ji každoročně přezkoumává a upravuje tak, aby se mohla přizpůsobit změnám vnějšího a vnitřního prostředí, stejně jako odpovídat dlouhodobým cílům společnosti. Propagační funkce ve firmě plní prodejní odborníci, kteří kladou důraz na osobní vztah s klienty umožňující vytvořit dlouhodobou a vzájemně výhodnou spolupráci. Finanční stav podle generálního manažera společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je velmi dobrý, což také souvisí s tím, že COP jako nákladové centrum nemá žádný stanovený plán příjmů.

Rozhovor s manažerem společnosti COP (2020) také odhaluje, že personální zdroje jsou velice důležitou složkou společnosti, kde hlavními principy jsou uznání, úcta, zaměření na výsledky a týmová práce. Všichni pracovníci mají příležitost ke kariéernímu růstu a širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů, která zajišťuje dlouhodobou loajalitu pracovníků vůči COP. Z toho důvodu ve společnosti lze evidovat nízkou fluktuaci pracovníků, zatímco rotace manažerů je naopak vysoká. Podle názoru vedení udržování zdravé a příjemné pro všechny zaměstnance atmosféry také přispívá k větší výkonnosti, tedy i dosažení lepších výsledků. Navíc pozitivní pověst společnosti COP je zajištěna kvalitou služeb a produktů její mateřské společnosti a skupiny Deutsche Börse Group.

3.3.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců společnosti

Vzhledem k tomu, že společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. považuje své zaměstnance za hlavní nástroj dosažení stanovených strategických cílů, je pro něj nezbytné získat názor personálu na stav strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Tato podkapitola diplomové práce interpretuje a komentuje výsledky odpovědí na otázky, které jsou kladeny pracovníkům společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Cílem dotazníku je odhalit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti zapojeni do procesu formulování a implementace dlouhodobé strategie a také zda jsou informováni o průběhu dosahování cílů společnosti.

První otázka dotazníkového šetření zkoumá, jak dlouho dotázaní zaměstnanci pracují ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Tato otázka má za úkol zjistit, zda informace o procesu zpracování a implementace strategie ve společnosti jsou dostupné všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na to, jak dlouho jsou zaměstnáni ve společnosti či nikoliv. Jak je patrné ze získaných odpovědí, největší počet respondentů, tedy 25 lidí (37 %) je zaměstnáno ve firmě tři až pět let. Předpokládá se, že tito zaměstnanci jsou dobře obeznámeni s cíli, posláním a strategií firmy a také spojují své profesní cíle s cíli firemními. O něco menší počet pracovníků (23 osob, 34 %) je zaměstnán ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. více než 1 rok, ale méně než 3 roky. Dlouhodobě součástí firemního týmu je 8 pracovníků (12 %), kteří pracují ve společnosti 5 až 8 let. Podobně tomu 10 zaměstnanců (15 %) pracuje v Clearstream Operations Prague s.r.o. více než 8 let. Při porovnání těchto informací s výsledky rozhovoru s manažerem analyzované společnosti vychází, že tito zaměstnanci by měly vědět informace minimálně o 3 strategiích uplatňovaných ve firmě, jelikož se zpracovávají každé tři roky. Půlroku až jeden roku je ve společnosti zaměstnáno 2 osoby (3 %) a ani jeden z respondentů neuvedl, že by pracoval v Clearstream Operations Prague s.r.o. méně než půlroku. Tyto výsledky jsou spojeny s tím, že většina pozicí ve firmě předpokládá práci personálu v rámci zkušební doby (Dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Ve druhé otázce dotazníkového šetření provedeného za účasti zaměstnanců společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) je analyzováno, zda společnost má cíle vyjádřené v číselných hodnotách. V tomto okamžiku je možné připomenout, že cíle společnosti Clearstream zahrnují dosažení vedoucího postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, zvýšení klientské centricity pro dokonalý proces poskytování klientských služeb (>70 % NPS), silný růst (>10 % pro většinu produktů), rentabilitu vedoucích průmyslových odvětví a úplné dodržování předpisů (Implementing Roadmap 2020, 2019). Z uvedených odpovědí vychází, že 94 % respondentů, tj. 64 osob, na tuto otázku odpovědělo kladně. Zbývající 4 osoby (6 %) zmínily, že cíle s číselnými hodnotami ve firmě nejsou nastaveny. Jak je patrné z rozhovoru s generálním manažerem společnosti (2020), cíle Clearstream Operations Prague s.r.o. vycházejí z cílů její mateřské společnosti Clearstream. Nicméně v souvislosti s tím, že Clearstream se zabývá poskytováním back-office služeb pro skupinu Deutsche Börse Group, nemá stanovené konkrétní číselné ukazatele pro dílčí cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout.

Třetí otázka dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) navazuje na předchozí dotaz a snaží se zjistit, zda ti zaměstnanci, kteří na otázku č. 2 odpověděli kladně, znají tyto číselné hodnoty. Na otázku poskytlo odpověď celkem 64 osoby, z nichž 1 respondent (2 %) uvedl, že tyto hodnoty nezná. Nicméně 63 osob (98 %) poznamenalo, že zná cíle společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. vyjádřené v číselných hodnotách.

Ve čtvrté otázce provedeného šetření se zkoumá, zda zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. znají poslání společnosti. Jak vychází z interních informací o firmě (2020), posláním společnosti COP je vytvořit ze společnosti Clearstream takový centrální depozitář, který se opírá na 5 principů PRIME: posílení produktů, zajištění dodržování právních předpisů v oblasti aktiv, podpora vnitřní účinnosti, kompletní mobilizace růstového potenciálu a podpora efektivity tržeb a klientských služeb (Implementing Roadmap 2020, 2019). Odpovědi na tuto otázku jsou příznivé. Tak 66 zaměstnanců z celkem 68 dotázaných, což je 97 %, uvedlo, že toto poslání zná. Pouze 2 osoby (3 %) zvolily zápornou odpověď. Dané výsledky hovoří o tom, že management společnosti Clearstream věnuje dostatečnou pozornost tomu, aby personální zdroje firmy byly seznámeny s její misí (Dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Pátá otázka provedeného dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se snaží zjistit, z jakého zdroje a jakým způsobem respondenti dozvěděli informace o cílech a/nebo poslání společnosti. Otázka se vztahuje pouze na ty dotázané, kteří odpověděli kladně na otázku č. 4, tedy na 66 osob. Jak ukazují výsledky odpovědí na otázku, největší počet respondentů, tj. 26 lidí čili 39 % dotázaných, se seznámil s cíli a/nebo posláním společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. od vedení společnosti během osobních setkání. Předání takových informací je možné například během všefiremních schůzek na konci roku, kdy vrcholový management společnosti sděluje výsledky a hlavní ukazatele společnosti dosažené na konci období. Někteří pracovníci také osobně získávají informace od vedení společnosti během porad a jednání. Dost velký podíl respondentů, tedy 18 osob (27 %) informaci o cílech nebo poslání společnosti získává taktéž od vyššího vedení, ale přes sdílené dokumenty. Těmito dokumenty obvykle vystupují materiály věnované novým projektům, seznámení pracovníků s novými partnery společnosti apod. Podobně tomu 11 dalších dotázaných respondentů (17 %) dostává danou informaci od vedení firmy prostřednictvím emailové komunikace. Celkem vychází, že 55 z 66 osob (83 %) je seznámeno s cíli anebo také posláním společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. díky komunikaci s vedením. Od kolegů informaci o cílech a/nebo poslání společnosti získává 6 dotázaných zaměstnanců (9 %), zbývajících 5 osob (8 %) pro to využívá webové stránky společnosti nebo interní systém. S ohledem na tyto výsledky je možné poznamenat, že skoro všichni dotázaní pracovníci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. jsou seznámeni s cíli a posláním firmy, a to především od vedení: buď během osobních setkání nebo sdílených dokumentů a emailové komunikace.

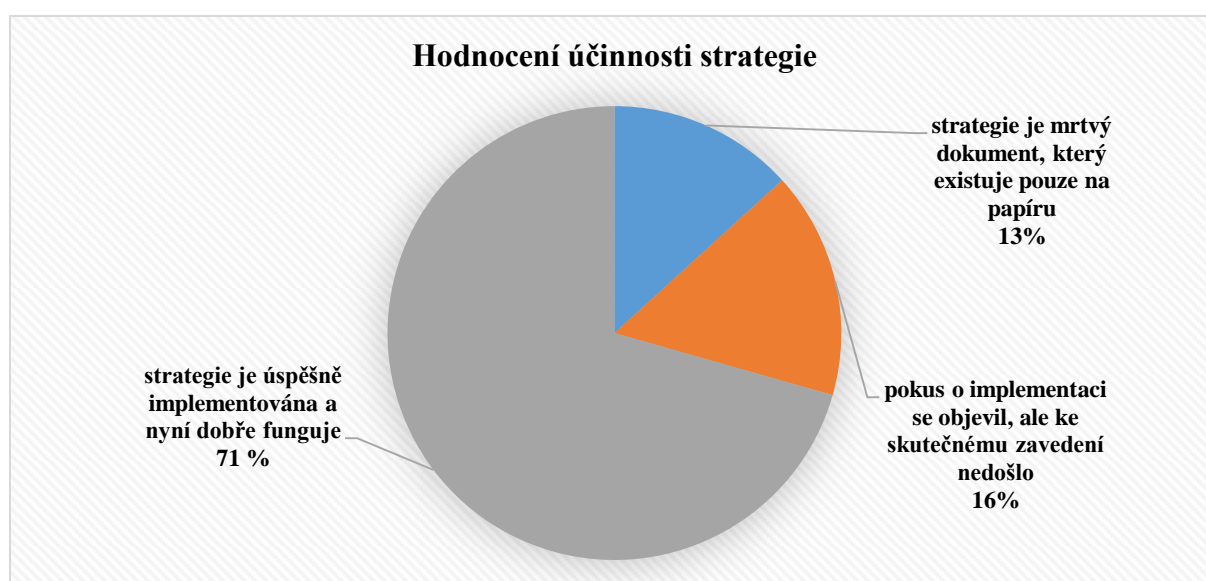
Šestá otázka dotazování, které proběhlo za účasti zaměstnanců společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) zjišťuje, zda společnost má zavedenou dlouhodobou strategii. Jak je patrné z rozhovoru s generálním manažerem firmy (2020), strategie Clearstream vychází z pěti klíčových prvků pod zkratkou PRIME a informace o ni je dostupná pro všechny pracovníky firmy především z interních dokumentů (Implementing Roadmap 2020, 2019). Pozitivním výsledkem je, že 100procentní podíl dotázaných respondentů na otázku odpověděl kladně. To hovoří o tom, že personál firmy má přehled o tom, kam směřuje společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. a jaké jsou její potenciální výhledy do budoucna (Dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Sedmá otázka dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) je zaměřena na ty respondenty, kteří odpověděli kladně na otázku č. 6, a snaží se určit, odkud zaměstnanci dozvěděli informaci o dlouhodobé strategii COP. Výsledky ukazují, že největší počet respondentů, tedy 22 osob (32 %), jako zdroj uvádí dokumenty sdílené vedením společnosti. Skoro stejný počet dotázaných osob (21 lidí, 31 %) uvádí, že tuto informaci získává od vedení společnosti osobně, například na firemních setkáních. Emailovou komunikaci pro obnovení informací o dlouhodobé strategii společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. využívá 14 respondentů (21 %), tedy více než pětina dotázaných. Relativně velký podíl dotázaných (10 %) získává informaci o dlouhodobé strategii COP od svých kolegů, což hovoří o tom, že zaměstnanci společnosti mají příznivou pracovní atmosféru a spolu diskutují na téma firemních cílů a záměrů. Webové stránky či interní systém Clearstream Operations Prague s.r.o. je zdrojem informací o strategických prioritách firmy pro 4 dotázané pracovníky čili 6 % respondentů. Žádný ze zaměstnanců však dané informace nezískává od podřízených či z jiného zdroje. Celkem je tedy možné říct, že většina (57 osob, 84 %) dotázaných respondentů jako zdroj informací o dlouhodobé strategii firmy využívá komunikaci s vedením, a to buď osobní anebo elektronickou.

Při shrnutí získaných výsledků lze také poznamenat, že 94 % respondentů tyto informace dostává zprostředkovaným způsobem, zbývajících 6 % vyhledává tato data bezprostředně.

Osmá otázka dotazníkového šetření navazuje na otázku č. 6 a zjišťuje, jaký je názor respondentů na dlouhodobou strategii zavedenou ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., respektive jak zaměstnanci hodnotí její účinnost. Celkem na otázku odpovídá 68 lidí. Respondenti mají na výběr tři odpovědi, z nichž by měli zvolit tu, která nejvíce odpovídá jejich usouzení. Největší počet respondentů, a to 48 osob (71 %) uvádí, že strategie je úspěšně implementována a nyní dobře funguje. Relativně velký podíl (11 osob, 16 %) však volí jinou variantu, která sděluje, že pokus o implementaci se objevil, ale ke skutečnému zavedení nedošlo. Zbývajících 9 osob (13 %) poznamenává, že strategie je mrtvý dokument, který existuje pouze na papíru. Z těchto výsledků je patrné, že skoro tři čtvrtiny dotázaných pracovníků jsou spokojeni s procesem implementace dlouhodobé strategie COP. Nicméně téměř 30 % respondentů považuje daný aspekt za problematický.

Graf 1 Hodnocení účinnosti strategie



Zdroj: vlastní zpracování

V deváté otázce dotazníkového šetření zaměřeného na zjišťování informací o tom, do jaké míry je personál společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. seznámen s procesem vytvoření a implementace strategie, zkoumá, jaká podle názoru respondentů je míra zapojení pracovníků do procesu formulace strategie společnosti. V rámci využití vnitřních rezerv vrcholový management Clearstream nabízí některým zaměstnancům a pracovním skupinám možnost předložit návrhy na nové produkty a trhy a dělá ze strategie soubor iniciativ. Taková metoda vytváření strategie povzbuzuje všechny pracovníky, aby hledali ziskové tržní příležitosti, nabízeli inovativní strategie a převzali odpovědnost za nové směry (Interní informace o společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020). Výsledky odpovědí na tuto otázku hovoří o tom, že 49 osob čili 72 % respondentů určuje míru svého zapojení do procesu tvorby strategie na 0 až 20 %, tedy na velmi malý podíl. Odpověď „21-40 %“ si volí značně nižší počet zaměstnanců, tj. 7 osob (10 %), a variantu „41-60 %“ pak 6 osob (9 %). Pouze 5 dotázaných respondentů uvádí, že míra jejich zapojení do procesu formulace strategie společnosti COP se pohybuje mezi 61 až 80 %. Jedna osoba uvádí, že tento podíl je 81 až 100 %. S ohledem na dané výsledky je možné říct, že na tvorbě strategie se podílí velmi nízké procento dotázaných zaměstnanců, což se může negativně odrážet na pochopení strategických záměrů a cílů firmy.

V předposlední otázce provedeného průzkumu za účasti zaměstnanců společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. (2020) se zkoumá, zda podle názorů respondentů dosažení cílů společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. se odráží na odměňování pracovníků. Cílem této otázky je zjistit, zda je personál motivován, případně demotivován tím, že výše jejich odměn závisí na výsledcích ekonomické činnosti společnosti Clearstream a Deutsche Börse Group. Při vytvoření odpovědi na tuto otázku se používá Likertova škála. Ze získaných výsledků vychází, že převažující podíl dotázaných respondentů, tedy 25 osob (37 %) si vybralo odpověď „spíše ne“, dalších 19 respondentů (28 %) zvolilo variantu „rozhodně ne“. Celkem pouze 24 z 68 osob, tedy více než třetina dotázaných pracovníků (35 %), souhlasí s tím, že dosažení cílů společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. se reflektuje na odměňování personálních zdrojů, z nichž 9 osob (13 %) s tím souhlasí rozhodně. Z toho lze vyvést, že pracovníci vrcholového managementu, kteří jsou zodpovědní za naplnění cílů COP, by měli být více motivováni k tomu, aby se těchto cílů dosahovalo.

Poslední otázka dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., se snaží odhadnout, jakým způsobem personál COP získává informaci o tom, že jsou cíle společnosti dosaženy či nikoliv. Podobně tomu, jak zaměstnanci firmy dostávají informaci o cílech a poslání společnosti primárně prostřednictvím vedení Clearstream Operations Prague s.r.o., tak i informace o dosažení cílů je poskytována hlavně stejným způsobem. Od vedení společnosti tuto informaci získává 49 z 68 osob (72 %), tedy skoro tři čtvrtiny dotázaných pracovníků. Emailovou komunikaci využívá 18 zkoumaných osob (26 %), sdílené vedením dokumenty jsou zdrojem informací o průběhu dosažení cílů pro 24 další pracovníky (35 %). Pouze 7 z 68 osob (10 %) získává danou informaci osobně od vedení společnosti COP a dalších 15 lidí (22 %) se o tom dozvědělo od kolegů. Z webových stránek nebo interního systému čerpají informace o dosažení cílů firmy jenom 4 respondenti (6 %).

Na základě interpretovaných odpovědí je možné shrnout výsledky dotazování se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Dotazníkové šetření je provedeno za účasti 68 respondentů, z nichž více než třetina pracuje ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. tři až pět let, velký podíl pracovníků je tu také zaměstnán více než jeden rok, ale méně než tři roky. Skoro všichni dotázaní respondenti (94 %) uvádí, že ve společnosti jsou cíle vyjádřené v číselných hodnotách, z nichž 98 % tyto cíle zná. Poslání společnosti je taktéž známo pro 66 z 68 dotázaných zaměstnanců. Informaci o cílech a poslání společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. pracovníci získávají především od vedení při osobních setkáních, ale také přes sdílené dokumenty a e-mail. Málokdy se také používá informace sdílená kolegy nebo informace z webových stránek, příp. interního systému. Všichni zkoumaní zaměstnanci poznamenávají, že ve společnosti je zavedena dlouhodobá strategie, o které většina se dozvěděla také díky komunikaci s vedením. Celkem 71 % respondentů hodnotí tuto strategii jako úspěšně implementovanou a dobře fungující. Míra zapojení pracovníků do procesu formulace strategie je však poměrně nízká, zatímco dosažení cílů společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. se spíše nereflektuje na odměňování personálu. Informace o tom, zda jsou cíle společnosti COP dosaženy nebo ne, zaměstnanci získávají především od vedení společnosti přes sdílené dokumenty nebo e-mail, od svých kolegů nebo z interního systému.

3.3.4 Shrnutí a porovnání s teoretickou částí

Pro vytvoření objektivního přehledu o současném stavu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. tato podkapitola diplomové práce shrnuje výsledky provedených analýz a porovnává získané informace s teoretickou částí.

Deutsche Börse Group je mezinárodní burzovní organizací a dodavatelem inovativní tržní infrastruktury, která nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů, služeb a technologií, jež pokrývají celý hodnotový řetězec finančních trhů. Jedná se o společnost, která se podílí na vytvoření vysoce integračních, transparentních a bezpečnostních trhů a vlastní širokým portfoliem poskytovaných služeb. Seznam produktů zahrnuje předobchodní, obchodní, zúčtovací a poobchodní služby. K předobchodním službám patří zajištění klienty rozsáhlou škálou spravovaných dat o produktech a indexových rodinách a příprava nabídek, které podporují aktivní udržitelné investování. Obchodními a zúčtovacími službami jsou organizace a spravování regulovaných trhů s cennými papíry, deriváty finančních nástrojů, komodit, měn a dalších tříd aktiv jakož i následné plnění uzavřených obchodů. Uložení a spravování cenných papírů spadá pod oblast poobchodních čili post-tradingových služeb, které mj. zahrnují půjčování cenných papírů, správa kolaterálu a fondování, poskytují efektivní řízení likviditních fondů a dodržování regulačních požadavků (Deutsche Börse Group, 2020).

Analyzovaná společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. je dceřinou společností Clearstream, která je součástí německé skupiny Deutsche Börse Group. Jedná se o českou pobočku DBG, ve které pracuje skoro 450 zaměstnanců zabývajících se back-office operacemi pro clearing, opatrovnictví, custody služby a vypořádání operací jakož i poskytováním podnikových služeb skupině Deutsche Börse v oblastech compliance, finančního účetnictví, HR a cestovního managementu. Kompletní seznam nabízených produktů a služeb společnosti Clearstream i její dceřiné společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. zahrnuje servis OneClearstream, služby TARGET2-Securities, služby související s aktivy, hotovostní a bankovní služby, služby v oblasti konektivity, globální financování cenných papírů, služby investičních fondů, služby vydání cenných papírů, IT řešení, služby vypořádání, pokrytí trhu a služby v oblasti různých typů aktiv (Clearstream.com, 2020).

Jak je patrné ze stanovisek Fotra (2012, s. 63) a Zuzáka (2011, s. 27) rozepsaných v teoretické části práce, postup strategického managementu je následující:

1. Formulace strategického záměru, tj. strategické vize, poslání a cílů podniku;
2. Formulace strategie a strategického plánu;
3. Implementace strategie a vyhodnocení dosažení strategických cílů;
4. Hodnocení strategie.

Zajímavé je, že podle interních informací o společnosti Clearstream (2020) strategický management zahrnuje takové kroky jako:

1. Určení poslání společnosti Clearstream, jejího účelu a socioekonomické role za podmínek souladu s misí mateřské společnosti Deutsche Börse Group;
2. Formulace strategických cílů společnosti Clearstream;
3. Analýza vnějšího prostředí společnosti;
4. Analýza vnitřních schopností společnosti, jejích silných a slabých stránek;
5. Vypracování a analýza možných variant strategií (strategických alternativ) a výběr nejvhodnější strategie;
6. Implementace strategie;
7. Strategická kontrola, vyhodnocení strategie (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Při porovnání těchto dvou postupů je evidentní, že společnost Clearstream volí velice promyšlený přístup ke zpracování strategie a strategickému managementu, který odpovídá moderní mezinárodní společnosti. Nicméně některé z jednotlivých kroků společnosti mohou být sjednoceny do bodů strategického plánu uvedeného v teoretické části. Například formulace strategického záměru podle Fotra (2012, s. 63) a Zuzáka (2011, s. 27) předpokládá vypracování strategické vize, poslání a cílů podniku v jedné fázi, kdyžto Clearstream zvlášť propracovává poslání a vizi a poté se věnuje formulaci strategických cílů (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020). Podobně tomu podle Jakubíkové (2013, s. 95) strategická analýza, která zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, je jednou z počátečních fází procesu tvorby strategie, zatímco vedení společnosti Clearstream tyto analýzy zařazuje do jednotlivých kroků (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Dále v práci je provedena komparace teoretických východisek z oblasti strategického managementu a strategických metod a technik aplikovaných ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

Formulování strategického záměru

Zuzák (2011, s. 27) a Fotr (2012, s. 64) uvádějí, že nejprve by se měla vytvořit vize, pak poslání podniku a až poté jeho cíle. Vize, poslání, cíle a hodnoty společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. vycházejí z iniciativ a principů její mateřské společnosti Clearstream a skupiny Deutsche Börse Group (Implementing Roadmap 2020, 2019).

Vize

Jak je uvedeno v teoretické části práce, podle Fotra (2012, s. 318) dobře propracovaná strategická vize připravuje společnost na budoucnost, stanovuje předčasný směr jejího vývoje a definuje snahu společnosti obsadit konkrétní obchodní pozice. Vize společnosti Deutsche Börse Group spočívá v tom, aby se skupina proměnila v poskytovatele infrastruktury na globálním trhu, který je na špici ve všech svých aktivitách (Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group, 2020). Z toho vyplývá, že příprava na budoucnost Deutsche Börse Group se projevuje ve snaze proměnit se, předčasný směr jejího vývoje pak lze vidět v zaměření společnosti transformovat se v poskytovatele infrastruktury na globálním trhu, zatímco snahou společnosti obsadit konkrétní obchodní pozice je snaha zaujat první místo ve všech svých aktivitách. Na základě toho je možné říct, že vize společnosti je dobře rozpracována a má šanci na to, aby se stala podkladem pro dosažení úspěchu DBG, Clearstream a COP do budoucna.

Poslání

Co se týče poslání společnosti, podle Fotra (2012, s. 318) poslání vymezuje základní hodnoty a přínos podnikatelských aktivit organizace. Zuzák (2011, s. 27) pak zdůrazňuje, že poslání slouží základem pro formulování podnikových cílů. Posláním mateřské společnosti Clearstream Deutsche Börse Group je vytvoření důvěryhodných trhů dnes a zítra (Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group, 2020). To znamená, že základní hodnotou DBG jsou důvěryhodné trhy pro její klienty a partnery, a to jak v současné době, tak i do budoucna. Posláním společnosti Clearstream je vytvořit ze společnosti takový centrální depozitář, který se opírá na 5 principů PRIME: posílení produktů, zajištění dodržování právních předpisů v oblasti aktiv, podpora vnitřní účinnosti, kompletní mobilizace růstového potenciálu a podpora efektivity tržeb a klientských služeb (Implementing Roadmap 2020, 2019). Je evidentní, že poslání společnosti Clearstream je vytvořeno s ohledem na konkrétní hodnoty a principy, které mohou opravdu sloužit bázi pro formulování cílů. Tím pádem lze říct, že poslání společností DBG a Clearstream plně odpovídá požadavkům na kvalitně rozpracované prvky strategického managementu.

Cíle

Pokud jde o strategických cílech firmy, mělo by se jednat o specifické metriky s jasnými hodnotami, kterých společnost musí dosáhnout během plánovaného období (Jakubíková, 2012, s. 87). Přitom při určování hlavních cílů musí společnost zvolit a identifikovat preferovaný cíl (Mulač, Mulačová, 2013, s. 18). Navíc dobře definovaný cíl by měl být SMARTER podle zkratk hlavních požadavků, tj. specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický (orientovaný na výsledek), časově vymezený, etický a zaměřený na zdroje (Fotr, 2012, s. 36-37). S ohledem na tato stanovení již na počátku je třeba říct, že skupina DBG považuje za vhodné stanovit jasné cíle a zmocnit své zaměstnance k převzetí odpovědnosti a řešení nadcházejících problémů. Zároveň si Deutsche Börse Group uvědomuje, že její úspěch závisí na zákaznické spokojenosti, a proto vyvíjí produkty s ohledem na aktuální a budoucí potřeby svých klientů. Pro společnost je také důležité, aby všechny zapojené strany měly prospěch z konečných výsledků. Vzhledem k tomu na všech úrovních se vedení Deutsche Börse Group snaží poskytovat a přijímat spravedlivou a upřímnou zpětnou vazbu podle toho, jak se vyvíjí a zdokonaluje. Cíle Deutsche Börse Group jsou finanční stabilita, možnost investování a spravování svého majetku, dostupnost, transparentnost cen a financování startupů (Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group, 2020). Při porovnání těchto cílů s teoretickými východisky je vidět, že cíle DBG nemají jasně stanovené hodnoty, ani není stanoven preferovaný cíl. Navíc cíle ne zcela zapadají do požadavků SMARTER, protože nejsou měřitelné, časově vymezené a zaměřené na zdroje. Pokud jde o cíle společnosti Clearstream, ty zahrnují dosažení vedoucího postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, zvýšení klientské centricity pro dokonalý proces poskytování klientských služeb (>70 % NPS), silný růst (>10 % pro většinu produktů), rentabilitu vedoucích průmyslových odvětví a úplné dodržování předpisů (Implementing Roadmap 2020, 2019). Při komparaci těchto cílů s teoretickou částí práce vychází, že cíle obsahují specifické metriky a mají jasně stanovené hodnoty. Těchto cílů firma plánuje dosáhnout během 1 roku, což hovoří o časovém vymezení konkrétního období. Lze taktéž dodat, že tyto cíle jsou částečně měřitelné, protože ne všechny z nich obsahují určité číselné hodnoty. Například není zcela jasné, jakým způsobem je měřeno vedoucí postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, jakého ukazatele rentability se plánuje dosáhnout a v jakých přesně průmyslových oblastech. Co se týče ostatních požadavků SMARTER, cíle společnosti Clearstream je splňují.

V oblasti personálních zdrojů Deutsche Börse Group a její dceřiné společnosti, včetně Clearstream, věnují pozornost kultuře týmové práce, výkonnosti a zaměřenosti na klienty, efektivní organizaci uvnitř firmy a systému, osobnímu růstu a rozvoji svých zaměstnanců stejně jako závazku v případě konkurenčního odškodnění (Implementing Roadmap 2020, 2019). Navíc Clearstream rozvíjí iniciativy s cílem zvýšení harmonizace trhu, podporuje čínskou národní měnu a její internacionalizaci, zaměřuje se na podporu depozitní banky v efektivním sledování výkonnosti podkladového řetězce pro ukládání dat a hodnocení rizik a také hodnotí a buduje nové partnerské vztahy (Clearstream.com, 2020). Tím pádem je možné říct, že Clearstream věnuje svou pozornost nejen velkým strategickým cílům, ale také zaměřuje se na dílčí cíle zejména v oblasti personálních zdrojů, které pozitivně přispívají ke zvýšení loajality její zaměstnanců.

Strategie a její formulace

Druhou fází postupu strategického managementu je formulace strategie a strategického plánu. Jak uvádí Pilařová (2016, s. 22), strategie označuje hranice možných akcí organizace a přijatých manažerských rozhodnutí. Zároveň se jedná o systém opatření, jejichž cílem je dosažení určitých cílů podniku nebo společnosti prostřednictvím koordinace a vyvážené distribuce podnikových zdrojů ve střednědobém a dlouhodobém horizontu (Fotr, 2017, s. 15).

Strategie společnosti Clearstream vychází z 5 principů shrnutých pod zkratkou PRIME, kterými jsou posílení produktů, zajištění dodržování právních předpisů v oblasti aktiv, podpora vnitřní účinnosti, kompletní mobilizace růstového potenciálu a podpora efektivity tržeb a klientských služeb (Implementing Roadmap 2020, 2019). Přitom zpracování strategie má na starosti Výkonná rada (Executive Board) Deutsche Börse Group, která mění strategii každé tři roky a upravuje ji tak, aby se mohla přizpůsobit změnám vnějšího a vnitřního prostředí, stejně jako odpovídat dlouhodobým cílům společnosti. Z toho vychází, že strategie společnosti Clearstream zcela odpovídá požadavkům na dobře vypracovanou strategii.

Po formulaci strategických cílů Clearstream provádí strategickou analýzu čili analýzu vnějšího prostředí a vnitřních schopností společnosti s cílem identifikace příležitostí a hrozeb, ale také silných a slabých stránek firmy. Podobně tomu Poté vrcholový management společnosti musí vypracovat různé typy strategií, které obvykle zahrnují obecné, konkurenční (obchodní) a funkční strategie (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Strategická analýza: analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 93) stejně jako Srpové a Řehoře (2010, s. 131) analýza vnějšího prostředí předpokládá analýzu makroprostředí a mikroprostředí. V rámci analýzy makroprostředí se zkoumají politické, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické, environmentální a legislativní faktory (Váchal, Vochozka, 2013, s. 99), zatímco v rámci analýzy mikroprostředí hlavními zkoumanými faktory jsou dodavatelé, spotřebitelé (zákazníci) a konkurenti (Mulač, Mulačová, 2013, s. 18). Postup strategického managementu ve společnosti Clearstream taktéž předpokládá provedení analýzy vnějšího prostředí. Z manuálu ke tvorbě strategie společnosti Clearstream (2020) je patrné, že analýza vnějšího prostředí umožňuje firmě identifikovat příležitosti a hrozby pro společnost na cestě k dosažení stanovených cílů. Tyto záměry se shodují s teoretickými poznatky o procesu správného definování strategických postupů.

Vnější prostředí společnosti Clearstream se analyzuje na základě strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem společnosti COP (2020), ze kterého vyplývají následující výsledky:

- firma nemá přímé konkurenty na trhu, jelikož se zabývá back-office procesy, ale poskytování obchodních a clearingových služeb se také věnuje konkurenční společnost Euroclear, která se od Clearstream liší oblastmi pokrytí trhu, rozsahem a kvalitou služeb, finanční stabilitou, spolehlivostí stejně jako cenou služeb;
- ke zlepšení a upevnění pozice mateřské společnosti COP Clearstream na trhu by mohlo dojít za podmínek větší efektivity, pružnosti cen, zlepšení kvality služeb a větší pozornosti kultuře orientované na klienty.

Pokud jde o analýze vnitřního čili interního prostředí, tato metoda dovoluje identifikovat možnosti a potenciál, na které se může spolehnout podnik v konkurenčním boji v procesu dosažení svých cílů (Dvořáček, 2012, s. 4). Cílem analýzy vnitřního prostředí firmy pak je identifikovat slabé a silné stránky její činnosti (Srpová, 2011, s. 167). Ve společnosti Clearstream analýza vnitřního prostředí se provádí během zkoumání vnitřních schopností společnosti, jejích silných a slabých stránek, což je v souladu s uvedenými teoretickými východisky. Zároveň s tím tato analýza se provádí především ve funkčních oblastech, tj. ve sférách marketingu, organizace a procesu poskytování služeb, financí, personálu, managementu, kultury a image firmy (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Analýza vnitřního prostředí společnosti Clearstream je provedena na základě jak strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem COP (2020), tak i dotazníkového šetření se zaměstnanci Clearstream Operations Prague s.r.o., z nichž lze vyčíst následující výsledky:

- v oblasti marketingu propagační funkce ve firmě plní prodejní odborníci, kteří kladou důraz na osobní vztah s klienty umožňující vytvořit dlouhodobou a vzájemně výhodnou spolupráci;
- finanční zdraví společnosti je velmi dobrý, což souvisí s tím, že COP jako nákladové centrum DBG nemá žádný stanovený plán příjmů;
- personální zdroje jsou velice důležitou složkou společnosti, kde hlavními principy jsou uznání, úcta, zaměření na výsledky a týmová práce;
- pracovníci mají příležitost ke kariérnímu růstu a širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů, která zajišťuje dlouhodobou loajalitu pracovníků vůči COP;
- všichni zaměstnanci jsou informováni o dlouhodobé strategii zavedené ve společnosti, 94 % zaměstnanců dotázaných v rámci dotazníkového šetření uvádí, že je seznámeno s cíli společnosti COP vyjádřené v číselných hodnotách, poslání společnosti je taktéž známo pro 66 z 68 dotázaných zaměstnanců; tuto informaci zaměstnanci získávají především od vedení při osobních setkáních, ale také přes sdílené dokumenty a e-mail;
- většina dotázaných zaměstnanců hodnotí strategii Clearstream Operations Prague s.r.o. jako úspěšně implementovanou a dobře fungující, ale míra zapojení pracovníků do procesu její formulace strategie je poměrně nízká, dosažení cílů společnosti se pak spíše nereflektuje na odměňování personálu;
- udržování zdravé a příjemné pro všechny zaměstnance atmosféry také přispívá k větší výkonnosti, tedy i dosažení lepších výsledků.

Celkově je možné poznamenat, že proces provedení strategické analýzy ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je detailní a záměrný. Spolu s tím provedené analýzy v podobě strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem COP (2020) a dotazníkového šetření se zaměstnanci Clearstream Operations Prague s.r.o. hovoří o dobrém stavu společnosti v současné době.

Klasifikace strategií

V rámci porovnání teoretických východisek s postupem strategického managementu ve společnosti Clearstream je také nezbytné zmínit postup formulace čili zpracování strategie. Podle Fotra (2012, s. 64) existuje široké spektrum variant strategií a k základním z nich lze zařadit defenzivní, stabilizační, ofenzivní a krizovou strategii. Avšak pro vymezení typologií strategií stejně jako Srpová (2011, s. 177) nabízí Ansoffovu typologii. Ve výběru Porterovy generické strategie Srpovou (2011, s. 177) také podporuje Palatková (2013, s. 34).

Ve fázi formulování strategických cílů Clearstream také věnuje pozornost řadě parametrů, mezi nimiž jsou region a území, skupiny spotřebitelů, podíl na trhu, typy služeb, personální kapacity, inovační aspekty, ukazatele hospodářského rozvoje firmy a ukazatele sociálního rozvoje a spokojenosti zaměstnanců (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Obchodní strategie obvykle zahrnují strategii růstu (ofenzivní strategie s cílem pronikání na nové trhy a zlepšení nabídky služeb); strategii omezeného růstu (strategie s cílem zachování svého vlivu na již ovládnutých trzích); strategii stability (hlavním cílem je opírání se na dříve dosažené ukazatele); strategii snížení výdajů (strategie uplatňování před nebo v průběhu období recese) a kombinovanou strategii, která je nyní používána ve společnosti. Mezi konkurenční strategie Clearstream patří strategie diferenciací služeb (zaměření na aktivní vyhledávání a získávání tržních výklenků) a strategie zaměření na určité tržní segmenty (soustředění úsilí na poskytování finančních a clearingových služeb v určitých

tržních segmentech, pro zvláštní skupiny zákazníků nebo na určitém geografickém trhu). Funkční strategie pak zahrnují strategie vytvořené speciálně pro jednotlivé funkční útvary společnosti: marketingové, výrobní, personální, finanční atd. (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

Implementace strategie

Implementace strategie je souborem vzájemně propojených aktivit na realizaci strategie (Fotr, 2017, s. 150) a je považována za nejobtížnější a nejpodstatnější část strategického managementu (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 113). Pro implementaci se obvykle používají plánovací metody (marketingové plány, výrobní plány, odbytové plány, finanční plány apod.) v různých časových horizontech, jež za podmínek následného controllingu na všech podnikových úrovních umožňují efektivní řízení pro zajištění vybrané strategie (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 96). Po výběru nejvhodnější varianty strategie vedení společnosti Clearstream taktéž provádí implementaci strategie, která zahrnuje vypracování taktických plánů, definování vnitropodnikové politiky v různých oblastech činnosti, vypracování postupů a pravidel pro řízení procesu provádění plánů v různých funkčních oblastech, zlepšení organizačních struktur řízení, vypracování rozpočtů a vývoj systému motivace zaměstnanců (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020). V porovnání s teoretickými postupy uvedenými v první části práce je možné říct, že fáze implementace strategie ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je velmi podrobná a důsledná.

Hodnocení strategie

Jde o závěrečnou fázi strategického managementu, která předpokládá korekci probíhajících procesů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku (Fotr, 2017, s. 29). Ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. postup hodnocení strategie je redukován na otázku, zda zvolená strategie umožní dosáhnout stanovených cílů. Spolu s tím se vrcholový management společnosti zaměřuje na analýzu toho, zda v dané fázi dochází k souladu zvolené strategie se stavem a požadavky vnějšího prostředí a také s potenciálem a schopnostmi společnosti Clearstream v současné době a do budoucna. V potaz se také bere přijatelnost potenciálních rizik (Manuál ke tvorbě strategie společnosti Clearstream, 2020).

3.3.5 SWOT analýza

Výsledky porovnání ukazují, že stav strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je dobrý. Sestává z celkem sedmi kroků, kterými jsou: určení poslání, účelu a socioekonomické role společnosti, které by měly být v souladu s mateřskou skupinou Deutsche Börse Group; formulace strategických cílů; analýza vnějšího a analýza vnitřního prostředí; zpracování strategických alternativ a výběr strategie; implementace strategie a strategická kontrola (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Společnost Clearstream má dobře rozpracovaný strategický záměr, tedy vizi, poslání a cíle. Výjimku však představuje několik dalších aspektů. Například mezi cíle společnosti není vymezen preferovaný cíl. Zároveň s tím ne všechny cíle jsou měřitelné: není stanoven způsob měření vedoucího postavení v oblasti inovací u produktů s přidanou hodnotou, není také určen konkrétní plánovaný ukazatel rentability a průmyslová odvětví, ve kterých se tohoto ukazatele plánuje dosáhnout. Pozitivním aspektem je však to, že společnost věnuje velkou pozornost personálním iniciativám a osobním principům vůči svým zaměstnancům (Implementing Roadmap 2020, 2019). Tím se vytváří loajalita personálu a zlepšuje se image COP.

Strategie společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. odpovídá požadavkům na dobře vypracovanou strategii a opírá se na 5 PRIME principů: posílení produktů, zajištění

dodržování právních předpisů v oblasti aktiv, podpora vnitřní účinnosti, kompletní mobilizace růstového potenciálu a podpora efektivity tržeb a klientských služeb (Implementing Roadmap 2020, 2019). Mění se každé tři roky na základě rozhodnutí Výkonné rady, čímž dochází k možnosti přizpůsobit se management společnosti změnám vnějšího a vnitřního prostředí (Rozhovor s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

I přestože všichni zaměstnanci jsou informováni o dlouhodobé strategii zavedené ve společnosti a převažující většina z nich je seznámena s posláním a cíli firmy vyjádřené v číselných hodnotách, míra zapojení pracovníků do procesu její formulace strategie je poměrně nízká. Spolu s tím dosažení cílů společnosti se pak spíše nereflektuje na odměňování personálu. Za příznivé výsledky je však možné považovat to, že mnozí zaměstnanci COP považují strategii za úspěšně implementovanou a dobře fungující. Navíc k dosažení větší výkonnosti a lepších výsledků přispívá udržování zdravé a příjemné pro všechny zaměstnance atmosféry. (Dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Analýza vnějšího prostředí ukazuje, že konkurence nepředstavuje hrozbu pro firmu, protože COP se věnuje back-office procesům Deutsche Börse Group. Určitý segment trhu zaujímá také společnost Euroclear, ale od Clearstream se tato firma liší oblastmi pokrytí trhu, rozsahem a kvalitou služeb, finanční stabilitou, spolehlivostí stejně jako cenou služeb. Perspektivy zlepšení pozice COP se zakládají na podmínkách větší efektivity, pružnosti cen, zlepšení kvality služeb a větší pozornosti kultuře orientované na klienty (Rozhovor s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Analýza vnitřního prostředí odhaluje, že v oblasti marketingu důraz je kladen na osobní vztah s klienty umožňující vytvořit dlouhodobou a vzájemně výhodnou spolupráci. Spolu s tím společnost se charakterizuje dobrým finančním zdravím a zvláštním zaměřením na personální zdroje (Rozhovor s generálním manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o., 2020).

Pokud jde o variantách strategií, které používá společnost Clearstream, lze říct, že firma má příliš velké množství používaných strategií, což je obzvláště zbytečné, protože vzhledem k mezinárodnímu postavení Clearstream a Deutsche Börse Group nejvhodnější pro firmu se zdá být kombinovaná strategie. Proces implementace strategie je však velice podrobný a důsledný, tj. zahrnuje vypracování taktických plánů, definování vnitropodnikové politiky v různých oblastech činnosti, vypracování postupů a pravidel pro řízení procesu provádění plánů v různých funkčních oblastech, zlepšení organizačních struktur řízení, vypracování rozpočtů a vývoj systému motivace zaměstnanců (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

Hodnocení strategie společnosti Clearstream navíc zahrnuje analýzu souladu zvolené strategie se stavem a požadavky vnějšího prostředí a také s potenciálem a schopnostmi společnosti Clearstream v současné době a do budoucna. Spolu s tím se probírají potenciální rizika, což hovoří o zodpovědném přístupu společnosti k finálnímu procesu strategického managementu.

Na základě výše uvedených výsledků lze provést SWOT analýzu s vymezením silných a slabých stránek společnosti, a také její příležitostí a hrozeb v oblasti strategického managementu.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Rozpracovaný postup strategického managementu;</p> <p>Detailně promyšlený strategický záměr a pozornost k personálním iniciativám a osobním principům;</p> <p>Strategie Clearstream odpovídá požadavkům na dobře rozpracovanou strategii a mění se každé tři roky v závislosti na změnách vnějšího a vnitřního prostředí;</p> <p>Dobrá finanční stav společnosti, velký důraz na osobní vztah s klienty a zaměření na personální zdroje;</p> <p>Důsledný proces implementace strategie a jejího hodnocení.</p>	<p>Ne všechny stanovené cíle společnosti jsou měřitelné;</p> <p>Míra zapojení pracovníků do procesu formulace strategie je poměrně nízká;</p> <p>Dosažení cílů společnosti se spíše nereflektuje na odměňování personálu;</p> <p>Zbytečně velké množství strategií, ze kterých Výkonná rada Clearstream musí vybrat nejvhodnější variantu.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Konkurence nepředstavuje přímou hrozbu pro firmu, protože COP se věnuje back-office procesům Deutsche Börse Group.</p>	<p>Na trzích, kde působí společnost Clearstream, taktéž je konkurenční společnost Euroclear, která má výhody v oblastech pokrytí trhu, rozsahu a kvality služeb, finanční stability, spolehlivosti stejně jako ceny služeb.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje, že slabými stránkami společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je nerozpracovanost některých cílů, nízká míra zapojení zaměstnanců do procesu strategického plánování, žádný vliv na odměňování zaměstnanců při dosažení cílů firmy a zbytečně velké množství strategií. Hrozbu pro COP představuje společnost Euroclear, která se zabývá podobnými službami a liší se řadou výhod. Ta však nemá přímý vliv na COP, protože se jedná o externího poskytovatele finančních a bankovních služeb. Silnými stránkami společnosti také jsou rozpracovaný postup strategického managementu, promyšlený strategický záměr a důsledný proces implementace strategie a jejího hodnocení.

3.4 Návrh strategie

Jako mezinárodní společnost Clearstream se musí neustále zabývat sběrem a analýzou obrovského množství informací o oblastech národního hospodářství, trzích, konkurenci atd. Mezi tím správně vypracovaná strategie a strategický plán mohou zajistit společnost charakteristikami a specifiky, která umožní Clearstream přilákat určité typy zaměstnanců a efektivněji poskytovat své služby.

Výběr mezinárodní strategie podnikání je dost problematickým pro společnost, protože otázky spojené s budoucími náklady a zisky by měly být založeny na predikci pohybu kurzů měn, zatímco špatné prognózy v této oblasti mohou stát pro společnost velmi drahými. Navíc jako mezinárodní společnost Clearstream může mít komplikace s převodem měny a směnnými kurzy. Není možné také zapomínat ani na přítomnost politického rizika spojeného

s pravděpodobností, že zahraniční vklady podniku budou omezeny politikou vlády hostitelské země.

Pro společnost Clearstream je možné nabídnout využití kombinované strategie, která se charakterizuje následnými prvky. Za prvé, je třeba použít polyparadigmatický přístup synergetického myšlení (Synergy Thinking) při vytvoření strategie. V jeho rámci formování a zkoumání firemní strategie probíhá prostřednictvím analýzy a plánování společných akcí všech členů manažerského týmu. Tuto filozofii lze považovat za dobrou příležitost získat konkurenční výhodu zvýšením ekonomické efektivity činnosti personálního kolektivu společnosti jako celku. Pohled na činnost společnosti v kontextu synergetického myšlení může posílit činnost manažerů a vést ke zlepšení fungování organizace jako celku. Kromě toho modely synergetické analýzy mohou pomoci odhalit nehmotný potenciál organizace.

Za druhé, je nutné věnovat pozornost korporativní struktuře společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Taková struktura je přímo závislá na segmentech a úrovních trhů, kde společnost vykonává svou činnost. V rámci této dimenze firemní strategie hledá odpověď na otázku: „V jakých funkčních a komoditních zónách je společnost Clearstream aktivní?“ a „Měli bychom něco změnit v průmyslových odvětvích souvisejících nebo nesouvisejících s průmyslovými aktivitami společnosti?“. Z toho vyplývá, že první otázka odráží skutečný firemní pohled, tedy úroveň diverzifikace podnikání, zatímco druhá otázka se zabývá korporátními vazbami, vztahy společnosti s jinými firmami a odvětvími.

Za třetí, při pohledu na řízení společnosti je třeba poznamenat, že základní otázkou strategického managementu společnosti dnes je organizace práce zaměstnanců společnosti. Taková organizace by měla být vyjádřena v podobě konkrétních úkolů, které jsou stanoveny před jednotkami společnosti a vrcholovým vedením v procesu tvorby a realizace strategie. Nejčastěji tady vyvstává otázka o tom, jaké manažerské mechanismy lze použít k tomu, aby se co nejefektivněji propojily komerční cíle s podnikovými cíli. V souvislosti s tím se doporučuje vypracovávat dílčí cíle pro společnost Clearstream s ohledem na principy SMARTER.

4 Závěr

Strategický management zahrnuje řadu činností společnosti, jejichž prostřednictvím firma dosahuje dlouhodobých cílů, které umožňují podnikům přežít konkurenční boj a prosperovat za všech podmínek vnějšího prostředí. Čím nestabilnější jsou podmínky tohoto prostředí, tím vyšší je potřeba společnosti pro jasnou strategii. Strategický management se také často nazývá strategickým řízením, protože zajišťuje celkové řízení společnosti v rámci implementace strategie. Navíc strategický management souvisí s celou řadou aktivit potřebných pro efektivní fungování společnosti, a to s plánováním, analýzou prostředí, zohledněním zdrojů, kontrolou, regulací apod.

V této diplomové práci bylo provedeno několik analýz, mezi nimiž jsou analýza procesu zpracování a implementace strategie ve společnosti Clearstream, analýza vnějšího prostředí na základě strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem a také analýza vnitřních schopností COP provedená v podobě dotazníkového šetření se zaměstnanci firmy. V průběhu práce bylo zjištěno, že stav strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je dobrý. Proces postupu strategického managementu je velice dobře rozpracovaný a důsledný a zahrnuje určení poslání, účelu a socioekonomické role společnosti, které by měly být v souladu s mateřskou skupinou Deutsche Börse Group; formulaci strategických cílů; analýzu vnějšího a analýzu vnitřního prostředí; zpracování strategických alternativ a výběr strategie; implementaci strategie a strategickou kontrolou (Interní informace o společnosti Clearstream, 2020).

V práci bylo zjištěno, že slabými stránkami společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. je nerozpracovanost některých cílů, nízká míra zapojení zaměstnanců do procesu strategického plánování, žádný vliv na odměňování zaměstnanců při dosažení cílů firmy a zbytečně velké množství strategií. Naproti tomu silnými stránkami jsou rozpracovaný postup strategického managementu, promyšlený strategický záměr a důsledný proces implementace strategie a jejího hodnocení.

Na základě získaných informací byl vytvořen návrh na zlepšení kombinované strategie, která je nyní uplatňována ve společnosti Clearstream. Bylo nabídnuto zejména zapojení pracovníků do procesu formulace strategie v rámci synergického přístupu, dále zaměření pozornosti vrcholového managementu na korporativní strukturu a korporativní vazby COP a také organizaci práce zaměstnanců společnosti tak, aby se stanovily konkrétní úkoly s ohledem na SMARTER principy. Tato opatření by měla napomoci k dosažení cílů společnosti Clearstream a její dceřiných poboček včetně Clearstream Operations Prague s.r.o.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit současný stav procesu strategického managementu ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. Cíle práce byly naplněny.

Pro dosažení dílčích cílů byly udělány následující kroky:

- charakteristika vybrané společnosti, její cílů, mise, vize a hodnot byla popsána v podkapitole 3.1 a 3.2;
- prozkoumání klíčových aktivit společnosti a předmětu jejího podnikání bylo provedeno v podkapitole 3.1;
- výsledky analýzy prostředí společnosti byly vyhodnoceny na základě rozhovoru s generálním manažerem Clearstream Operations Prague s.r.o. a uvedeny v podkapitole 3.3.2;
- silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti byly vymezeny v rámci SWOT analýzy v podkapitole 3.3.5;

- vytvořený návrh budoucí strategie společnosti lze nalézt v podkapitole 3.5.

Výsledky provedených analýz a také doporučení ke zlepšení kombinované strategie uplatňované ve společnosti Clearstream je možné považovat za užitečné informace pro vrcholový management firmy, které jsou vlastním přínosem autorky této diplomové práce.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3546-6.

BILTON, Chris a Stephen CUMMINGS. *Handbook of management and creativity.* Northampton, MA: Edward Elgar, 2014. ISBN 1781000891.

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

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

BURIAN, Pavel. *Internet inteligentních aktivit.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5137-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HARRISON, Jeffrey S. a Caron H. St. JOHN. *Foundations in strategic management.* 6e. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning, 2014. ISBN 9781285057392.

HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Essentials of management.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3155-8.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada. Manažer, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KAISER, Stephan a Max Josef RINGLSTETTER. *Strategic management of professional service firms: theory and practice*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. ISBN 364216062X.
- KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- LYNCH, Richard L. *Strategic management*. Eighth edition. New York: Pearson Education, 2018. ISBN 9781292211435.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MCCABE, Steven. *Corporate strategy in construction: understanding today's theory and practice*. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 140515912X.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OCVIRK, Gorazd. *Strategic management of market niches*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2017. ISBN 9783658203634.
- PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PUTNIK, Goran a Maria Manuela CRUZ-CUNHA. *Virtual and networked organizations, emergent technologies and tools: First International Conference, ViNOrg 2011, Ofir, Portugal, July 6-8, 2011. Revised selected papers*. New York: Springer. Communications in computer and information science, 248. 2012. ISBN 3642317995.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SETHNA, Zubin, Rosalind JONES a Paul HARRIGAN. *Entrepreneurial marketing: global perspectives*. Bingley, UK: Emerald, 2013. ISBN 9781781907863.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743721.
- VOJTOVIČ, Sergej, *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
- ŽÁK, Miroslav et al. *Ročenka konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : odborné nakladatelství VŠEM, 2016. 202 s. ISBN 80-245-0xxx-xx.

Internetové zdroje

- CLEARSTREAM DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.* Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2020.
- CLEARSTREAM DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Implementing Roadmap 2020*. Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2019.
- CLEARSTREAM DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Manuál k tvorbě strategie společnosti Clearstream*. Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2020.
- CLEARSTREAM DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Rozhovor s manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.* Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2020.

DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Interní informace o společnosti Clearstream*. Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2020.

DEUTSCHE BÖRSE GROUP. *Interní informace o společnosti Deutsche Börse Group*. Sokolovská 662, 186 00 Praha 8 Invalidovna, 2020.

Service Navigation print Deutsche Börse Group Deutsche Börse Group – company profile. *Deutsche Börse Group* [online]. 2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://deutsche-boerse.com/dbg-en/our-company/deutsche-boerse-group>

Who we are. *Clearstream.com* [online]. 2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.clearstream.com/clearstream-en/about-clearstream/who-we-are>

Přílohy

Příloha 1 Otázky pro rozhovor s manažerem společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

1. Popište prosím, které procesy ve společnosti považujete za klíčové pro dosahování konkurenceschopnosti společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.?
2. Koho považujete za hlavní konkurenty společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.? Mohl byste označit prosím, v čem jsou jejich silné stránky oproti vám a čím se naopak vyznačuje společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. lepší na trhu poskytovatelů služeb v oblasti back-office operací?
3. Kdo jsou hlavní dodavatelé společnosti? Kdo jsou hlavní odběratele? Jak byste zhodnotil současné vztahy společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. s nimi? Které považujete za rizikové?
4. Je strategie společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. známá pro všechny zaměstnance společnosti nebo ne? Jaká je pravděpodobnost změn v ní na základě změn v okolí?
5. Mohl byste vymezit prosím hlavní propagační kanály a nástroje ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.?
6. Jak byste posoudil finanční vitalitu společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.? Na co se opíráte při daném zhodnocení?
7. Považujete personální zdroje společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. za důležité? Jakým způsobem motivujete své zaměstnance k dobrému výkonu? Nabízíte jim kariérní postup v práci a vzdělávací aktivity?
8. Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců zejména mezi předními manažery a odborníky?
9. Jak byste popsal kulturu a image společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.? Je kultura cíleně formována? Berete ji v úvahu při výběru pracovníků pro klíčové pozice?

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.?
 - méně než půlroku (0)
 - půlroku až jeden rok (2)
 - více než jeden rok, ale méně než tři roky (23)
 - tři až pět let (25)
 - pět až osm let (8)
 - více než osm let (10)

2. Má společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. cíle vyjádřené v číselných hodnotách?
 - ano (64)
 - ne (4)

3. Pokud jste na předchozí dotaz odpověděl(a) kladně, uveďte prosím, zda znáte cíle společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. vyjádřené v číslech?
 - ano (63)
 - ne (1)

4. Znáte poslání společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.?
 - ano (66)
 - ne (2)

5. Pokud jste odpověděl(a) kladně aspoň na jednu ze dvou předchozích otázek, uveďte prosím, odkud jste se dozvěděl(a) informace o cílech a/nebo poslání společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o.?
 - od vedení společnosti přes sdílené dokumenty (18)
 - od vedení společnosti přes e-mail (11)
 - od vedení společnosti osobně (například na firemních setkáních) (26)
 - od kolegů (6)
 - z webových stránek společnosti nebo interního systému (5)
 - od podřízených (0)
 - jiné (popište prosím) (0)

6. Má společnost Clearstream Operations Prague s.r.o. zavedenou dlouhodobou strategii?
 - ano (68)
 - ne (0)
 - nevím (0)

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte prosím, odkud jste se tuto informaci dozvěděl(a)?
 - od vedení společnosti přes sdílené dokumenty (22)
 - od vedení společnosti přes e-mail (14)
 - od vedení společnosti osobně (například na firemních setkáních) (21)
 - od kolegů (7)
 - z webových stránek společnosti nebo interního systému (4)
 - od podřízených (0)
 - jiné (popište prosím) (0)

8. Pokud jste na předchozí otázku č. 6 odpověděl(a) kladně, označte prosím Vaše hodnocení její účinnosti:
- strategie je mrtvý dokument, který existuje pouze na papíru (9)
 - pokus o implementaci se objevil, ale ke skutečnému zavedení nedošlo (11)
 - strategie je úspěšně implementována a nyní dobře funguje (48)
9. Označte prosím, jaká podle Vašeho názoru je míra zapojení pracovníků do procesu formulace strategie společnosti:
- 0-20 % (49)
 - 21-40 % (7)
 - 41-60 % (6)
 - 61-80 % (5)
 - 81-100 % (1)
10. Podle Vašeho názoru dosažení cílů společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. se odráží na odměňování pracovníků?
- rozhodně ano (9)
 - spíše ano (15)
 - spíše ne (25)
 - rozhodně ne (19)
11. Jakým způsobem získáváte informaci o tom, že jsou cíle společnosti dosaženy či nikoliv?
- od vedení společnosti přes sdílené dokumenty (24)
 - od vedení společnosti přes e-mail (18)
 - od vedení společnosti osobně (například na firemních setkáních) (7)
 - od kolegů (15)
 - z webových stránek společnosti nebo interního systému (14)
 - od podřízených (0)
 - jiné (popište prosím) (0)