

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Sabina Dvořáková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Analýza bankovních služeb a organizace jejich řízení ve zvolené bankovní instituci

Vedoucí bakalářské práce

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Sabina Dvořáková

České Budějovice 2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E10871**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza bankovních služeb a organizace jejich řízení ve zvolené bankovní instituci**
Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Práce je zaměřena na analýzu procesů poskytování služeb, řízení vztahů se zákazníky na příkladu konkrétní bankovní instituce, České spořitelny a.s. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu včetně hodnocení výstupů vzhledem ke konkurenceschopnosti nabídky z pohledu zákazníků. Pro sledovanou banku budou navržena opatření a zlepšení manažerských přístupů do budoucna, která povedou k efektivnější produkci, vztahů se zákazníky a zachování konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce služeb, vztahů se zákazníky a zachování konkurenceschopnosti.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran, dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Jirásek, J. A.: Benchmarking a konkurenční zpravodajství - Souměření a soupeření. Praha Profess Consulting 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

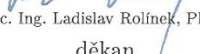
Kadeřábková, A.: Růst, stabilita a konkurenceschopnost III - Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice. Praha LINDE 2007. 370 s. ISBN 80-86131-71-8.

Moderní řízení (časopis)


Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 29. dubna 2013

.....
Sabina Dvořáková

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině, která mi byla po dobu studia velkou oporou.

OBSAH

Úvod	3
1. Cíle a metodika	4
1.1. Cíl	4
1.2. Zkoumaný subjekt	4
1.3. Metodika	4
2. Literární přehled	7
2.1. Management	7
2.2. Prostředí managementu	8
2.3. Nové trendy v managementu	9
2.4. Organizování	10
2.4.1. Typy organizačních struktur	11
2.4.1.1. Uplatnění rozhodovacích pravomocí	12
2.4.1.2. Specifické organizační struktury	13
2.4.1.3. Sdružování činností	13
2.5. Analýza prostředí	15
2.5.1. Analýza portfolia	15
2.5.2. SWOT analýza	17
2.6. Řízení vztahu se zákazníkem	18
2.6.1. Zdroje ve vztahu se zákazníkem	18
2.6.1.1. Místo v zákaznickově srdci	19
2.6.1.2. Místo v zákaznickově mysli	19
2.6.1.3. Podíl na zákaznickově peněženke	19
2.6.2. Struktura vztahu	20
2.6.3. Fáze vztahu	22
2.6.3.1. Navázání vztahu	22
2.6.3.2. Rozvíjení vztahu	22
2.6.3.3. Ukončení vztahu	22
2.6.4. Strategie vztahu	23
2.7. Služby	23

3. Charakteristika společnosti.....	25
3.1. Historie	25
3.2. Charakteristika	26
3.3. Organizace České spořitelny	28
3.3.1. Zaměstnanci.....	28
3.3.2. Transformace	30
3.3.2.1. Transformace v letech 2000 a 2001	30
3.3.2.2. Současná transformace	32
4. Vlastní výzkum.....	36
4.1. Dotaznívé šetření.....	36
4.2. SWOT analýza	41
5. Shrnutí a porovnání výsledků	44
5.1. Zhodnocení průzkumu.....	44
5.2. Ocenění České spořitelny	45
Závěr	47
Summary.....	49
Přehled použité literatury	50
Tištěná literatura.....	50
Elektronické zdroje.....	50
Seznam obrázků, tabulek a grafů	
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam tabulek	
Přílohy	

Úvod

Lidé mají peněžní příjmy a většinou je nechtějí nechávat doma v hrnečku nebo zamčené v trezoru. Už od vzniku peněz měl člověk potřebu odkládat díl svých příjmů na horší časy nebo je jen nechat zúročit. Přesně toto a dnes už i mnohem více banky poskytují. Jednoduchý princip peněžních ústavů spočívá v tom, že střadatelé ukládají své peněžní prostředky do banky s nižším zúročením a banka disponibilní prostředky půjčí svému klientovi za vyšší úrok. Rozdíl mezi úroky představuje pro banku úrokový výnos. V dnešní době je naprosto nepředstavitelné nevlastnit u některé banky účet, nemít své peníze vždy u sebe pomocí platební karty, nemoci odeslat platbu ihned z pohodlí domova přes počítač nebo mobil, nekoupit si nové auto prostřednictvím leasingu a mnohé další. Za tyto pohodlné činnosti vděčíme právě bankám, ač ne vždy je smýšlení o nich jen kladné.

Bakalářská práce na téma „Analýza bankovních služeb a organizace jejich řízení ve zvolené bankovní instituci“ se zaměřuje na jednotlivé procesy poskytování služeb zákazníkům a řízení vztahů s nimi. Zkoumaným subjektem bude České spořitelně, a.s..

Cílem bakalářské práce je provést zhodnocení minulého a současného řízení organizace v závislosti na konkurenceschopnost banky. Po prostudování odborné literatury budou prováděny analýzy, ze kterých budou navržena případná zdokonalení vedoucí ke zkvalitnění služeb a zachování nebo zlepšení pozice banky na trhu. Proběhne dotazníkové šetření, které by mělo přiblížit vztah klientů k bance a k poskytovaným službám.

1. Cíle a metodika

1.1. Cíl

Cílem práce je zaměřit se na analýzu bankovních služeb v závislosti na jejich organizování a řízení vztahu se zákazníkem u konkrétního subjektu, kterým je Česká spořitelna, a.s.. Nejprve budou zkoumány historické a současné organizační přístupy managementu a vyhodnocena data vzhledem ke konkurenceschopnosti bankovního institutu. Výstupem této práce by měla být navržená opatření a postupy řízení, které by měly vést k zachování konkurenceschopnosti, efektivnější produkci a zlepšení vztahu se zákazníkem v budoucích letech.

1.2. Zkoumaný subjekt

Subjektem zkoumání v této práci je bankovní institut Česká spořitelna, a.s. se sídlem v Praze 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00. Její hlavní činností je poskytování služeb a poradenství v oblasti bankovníctví.

1.3. Metodika

V počáteční části bakalářské práce je vypracována literární rešerše z prostudované literatury. Zaměřuje se na charakteristiku managementu dle různých autorů, třídění a popis prostředí podle Vebera (2004) a představeny jsou nové trendy v řízení dle Procházky (2006). Tato data poslouží v praktické části k rozebrání systému managementu v České spořitelně a porovnání nynějších dat s historickými přístupy, která budou čerpána z výročních zpráv instituce a z webových stránek uvedených v seznamu použité literatury.

Poté je definována organizace podle Vebera (2004) a rozděleny a popsány typy organizačních struktur čerpané z literatury Rolínka (2003). V praktické části práce bude organizační struktura propojena s vyhodnocováním přístupu managementu a popsáním

probíhající transformace v České spořitelně. Data budou opět čerpána z dostupných výročních zpráv a webových stránek a následně uvedena v seznamu použité literatury.

Další téma teoretické části rozpracovává analýzu prostředí. Dle Zamazalové a kol. (2010) je rozděleno prostředí firmy na vnitřní a vnější. Z vnitřního prostředí je z čerpané literatury Tiché a Hrona (2008) popsána analýza portfolia, jejímž příkladem je matice BCG. Jako podklad pro formulaci strategie byla zvolena SWOT analýza charakterizovaná podle Tiché a Hrona (2008). Na Českou spořitelnu bude aplikována SWOT analýza sestavením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožením, vypracovaných z podrobně prostudované problematiky převážně z internetových odkazů uvedených v použité literatuře. Jednotlivé faktory budou subjektivně porovnány v plus/mínus matici čerpané z literatury Vašítkové (2008). Z výsledků by měla být navržena případná opatření pro zefektivnění práce a konkurenceschopnosti podle doporučené strategie.

Následné teoretické téma se zabývá rozpracováním oblasti řízení vztahu se zákazníkem. Jsou rozebrány fáze a struktury vztahů se zákazníkem podle Storbacka a Lehtinena (2002) a uvedeny strategie vztahu dle Tiché a Hrona (2008). V rámci další praktické práce bude prozkoumána soustava vztahů se zákazníkem v České spořitelně. Znamená to tedy celkový pohled na dosavadní výstupy z hlediska zákazníka. K detailnějšímu výzkumu poslouží dotazníkové šetření.

Dotazník je jeden z nejužívanějších nástrojů pro sběr dat. Anonymní dotazníkové šetření bude probíhat v měsíci dubnu 2013 a prováděno by mělo být dvěma formami. První forma bude přímé dotazování autorky v blízkém okolí pobočky České spořitelny a druhá forma bude elektronická přes aplikaci společnosti Google Czech Republic, s.r.o., kde bude vytvořen identický dotazník a odkaz dotazníku bude rozeslán prostřednictvím sociální sítě a e-mailem. Dotazník je zaměřený přímo na klienty České spořitelny. Je tvořen 12 otázkami. První 4 otázky určují identifikační znaky respondenta – pohlaví, věk, vzdělání a příjem. Dotazník se skládá celkem z 5 uzavřených otázek, 3 polouzavřených otázek, 1 otevřené otázky, 2 filtračních otázek a 1 škály.

Posledním tématem literární rešerše jsou služby jako takové definované podle Kotlera (2007) a klasifikace finančního systému popsaná z prostudované literatury Poloučky (2006).

2. Literární přehled

2.1. Management

V dnešní době je řízení jednou z nejdůležitějších a nepostradatelných součástí každé společnosti. Řízení neboli management je odvozeno od anglického slova „manage“ což v překladu znamená řídit, vést, vládnout, spravovat apod. Mnoho publikací definuje pojem management odlišnými definicemi. Podle Vebera a kol. (2004, str. 17) je to „*souhrn činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 24) definují management „*jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, str. 6) tvrdí, že management je „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“.

Osoba realizující a zmocněná funkcí řízení je označována jako manažer. Management můžeme chápat jednak jako označení funkce a také jako označení skupiny lidí, kteří danou funkci uskutečňují. (Veber, 2004)

Management je možné dělit na 3 úrovně:

Vrcholový management (jinak nazývaný Top management) – je to nejvyšší řídicí orgán podniku, který odpovídá za chod celé organizace. V této úrovni se nejčastěji setkáváme s tituly funkcí, jako je generální ředitel, výkonný ředitel, předseda představenstva, prezident a jiné.

Střední management (Middle management) – pro něj je specifické vedení dílčích oddělení a útvarů společnosti (nákup, prodej, marketing, personalistika,...). Jedná se obvykle o širší skupinu pracovníků, než tvoří top management. Z časového hlediska uskutečňuje střední management především střednědobé plánování.

Základní management (Lower management) – jinak také nazývaný liniový management. Charakteristická pro tuto úroveň řízení je přímá nadřazenost výkonným pracovníkem. Jedná se především o krátkodobé plánování, řešení každodenního chodu společnosti.(Veber a kol., 2004)

2.2. Prostředí managementu

Zdánlivě stejný problém může být v mnoha organizacích řešen odlišnými způsoby. Důvodem je zejména odlišné prostředí daných organizací, organizační uspořádání, různé individuální manažerské znalosti, schopnosti nebo dovednosti, poznatky a zkušenosti z praxe manažera (jak jednat s lidmi, prezentace, schopnost rozhodování, umění předvídat...).

Obecně lze podle Vebera a kol. (2004, str. 23) podmínky ovlivňující manažerovo chování rozdělit do dvou skupin:

a) Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky organizace se odlišují a rozdělují na 2 skupiny faktorů tzv.:

- „*tvrdé prvky*“.

Jsou konkrétně předvídatelné, měřitelné, hmatatelné a hmotné atributy jako například výrobky nebo služby, technické vybavení společnosti, zásoby, finance, vydané vyhlášky, distribuční kanály.

- „*měkké prvky*“.

Jsou představované nehmotnými a neviditelnými úkony, které vznikají při jednání, chování a prezentování lidí uvnitř i mimo organizaci, jako třeba komunikace, prezentace, dovednosti, znalosti a jiné.

V minulosti byly více ceněny tvrdé prvky v podniku, jako dostatečné množství zásob nebo technické zázemí apod. V nynější době je kladen větší důraz na měkké nehmotné prvky. Především se jedná o vzdělání, dovednosti, pracovní návyky atd.

b) Vnější podmínky

Faktory působící na organizaci z venku. Jsou organizací jen stěží ovlivnitelné. Dělíme je do 4 skupin hromadně označované zkratkou PEST. Jde o faktory:

- Politické.
- Ekonomické.
- Sociální.
- Technické.

Do vnějších podmínek jsou zahrnovány i tzv. *zainteresované strany (stakeholders)*. Jsou to osoby nebo všechny skupiny, které jsou firmou ovlivňovány, ať již dobrovolně či nedobrovolně, nebo na firmu nějakým způsobem působí. (Veber, 2004, str. 24)

2.3. Nové trendy v managementu

Prostřednictvím nových a stále se rozvíjejících informačních, komunikačních a dopravních systémů dochází ke zkracování času a vzdáleností. Rostoucí dopravní infrastruktura překonává vzdálenosti a zvyšuje rychlost přepravy zboží, přičemž komunikace i na úrovni mezikontinentální probíhá až v řádu několika vteřin. Dochází ke změnám charakteru tržních vztahů především rostoucí globalizací, která proniká do světového hospodářství. Klade se důraz na jiné činitele než v minulých letech, jako je znalost, know-how nebo inovace. (Procházka, 2006)

Dominantní atributy pro řízení v současné době jsou podle Procházky (2006):

- **Význam celoživotního vzdělání** – již se nejedná jen o absolvování školy a s ním spojený konec učení. Současné všudypřítomné technologie usnadňují neustálé rozvíjení znalostí a dovedností. Ať se jedná o manažery nebo zaměstnance, schopnost sebezdokonalování, kreativita, talent. Toto jsou faktory rozhodující o konkurenceschopnosti.

- **Zaměření na zákazníka** – snaha o vytvoření trvalých hodnot pro zákazníka.
- **Nové výrobky nebo služby na trhu** – vysoké kvality odpovídající požadavkům zákazníka. Zavádění inovací ve výrobních postupech, popřípadě v poskytování služeb a implementace nových technologií, přispívá k přiblížení se potřebám zákazníka i ekonomickému růstu podniku.
- **Síla lidských zdrojů** – neustálé zlepšování pracovníků. Důraz by měl být kladen na nepřetržité vzdělávání a zdokonalování pracovníků. Pracovníky je nezbytné brát jako nepostradatelnou součást organizace a motivovat je k vysokým výkonům.

2.4. Organizování

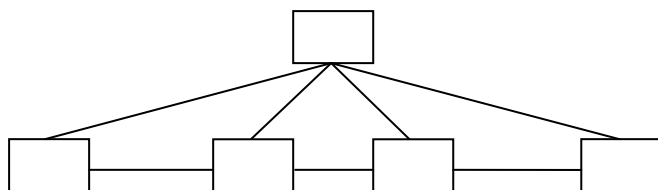
Organizování je součástí manažerských činností, které vymezují uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Organizace jako taková je podle Vebera (2004, str. 118) definována jako „*vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomoci a odpovědnosti*“.

Cílem organizování je takové uspořádání celku, aby bylo možné jeho řízení. Systémem OSCAR je možné vyjádřit obsahové zaměření procesu organizování. Jedná se o požadavky, které má organizace zajistit, jako jsou: Cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority) a zodpovědnost (Responsibility). (Rolínek, 2003)

Důležitým prvkem organizování je rozpětí řízení. Uvádí počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Podle výpočtů A. V. Graicunase je maximální počet podřízených 5 lidí. S tímto číslem je vedoucí pracovník schopen efektivního řízení svého útvaru. Číslo je samozřejmě ovlivňováno individuálními schopnostmi manažera a rozdíly v pracovním prostředí. (Veber, 2004)

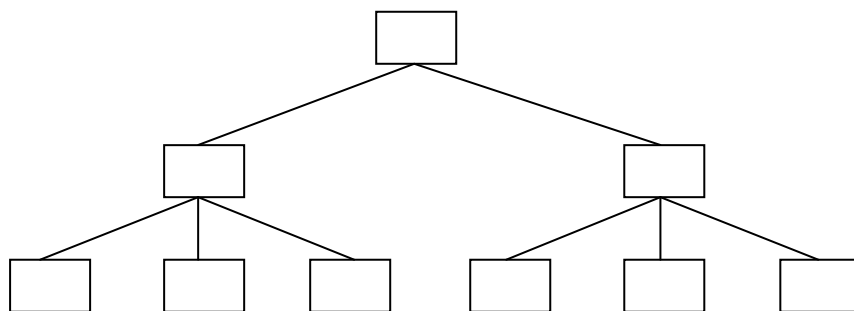
Použitím vhodného rozpětí řízení vzniká forma zajišťující procesy organizování tzv. organizační struktura. Čím je větší rozpětí řízení v jednotce, tím je organizační struktura plošší a počet úrovní organizace menší. Při menším rozpětí řízení je organizace strmější a větší počet úrovní. (Veber, 2004)

Obrázek č. 1 Plochá organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 62

Obrázek č. 2 Strmá organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 62

2.4.1. Typy organizačních struktur

V různých publikacích dle různých autorů se rozdělení organizačních typů značně liší.

Mezi nejzákladnější rozdělení podle Rolínka a kol. (2003) patří:

- a) Uplatnění rozhodovací pravomoci.
- b) Sdružování činností.

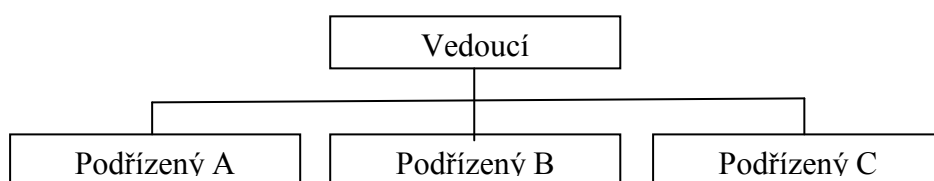
2.4.1.1. Uplatnění rozhodovacích pravomocí

Tato charakteristika rozděluje organizační struktury:

- **Liniové (lineární) organizační struktury.**

Tento typ organizační struktury je charakteristický pro menší organizace do 50 zaměstnanců, kde existuje jediná přímá úroveň nad provozem. Vedoucí této struktury uplatňují vertikální liniové řízení, kde probíhá přímá (příkazovací) pravomoc.

Obrázek č. 3 Liniová (lineární) organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 64

- **Štábní organizační struktury.**

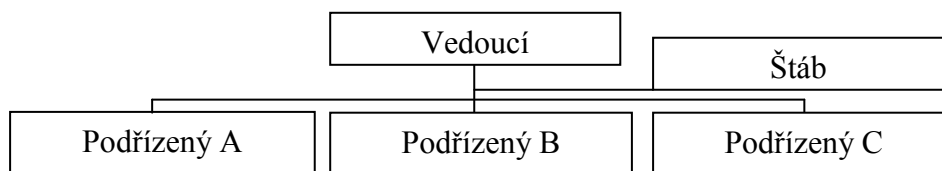
Jedná se o strukturu doplněnou o tzv. štáb. Štáb má poradní funkci a je tvořen specialisty různých oborů, jako jsou ekonomové, personalisté, účetní, technici atd. Štáby se rozlišují do dvou skupin:

- a) osobní štáb liniových vedoucích – sekretářky, poradci, asistenti...
- b) odborný (funkcionální) štáb vykonávající nepřímé řízení.

- **Kombinovaná organizační struktura.**

Nejčastější kombinovanou formou je liniově-štábní organizační struktura. Je možné se setkat s jedno-liniovou i více liniovými.

Obrázek č. 4 Liniově-štábní organizační struktury



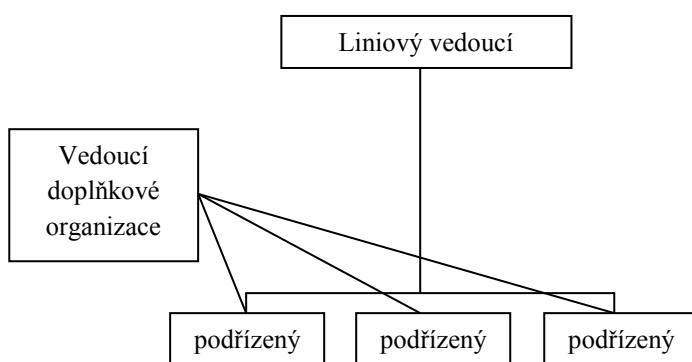
Zdroj: Rolínek, 2003, str. 64

2.4.1.2. Specifické organizační struktury

V praxi se jedná o doplňkové organizační struktury, jakou je organizační struktura s pružnými prvky (projektová). Platí zde linie přímé podřízenosti, ale je sloučen kolektiv pracovníků, kteří spolu trvale nebo dočasně plní úkoly, pro něž byla skupina vytvořena.

Tato forma struktury není doporučena pro rutinní záležitosti, spíše pro mimořádné projekty. Nejvíce je využívána maticová struktura.

Obrázek č. 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 65

Struktura je vhodná pro podniky s rychle se měnícími podmínkami na trhu, kde jsou výrobky nebo služby náročné na inovaci. (Rolínek, 2003)

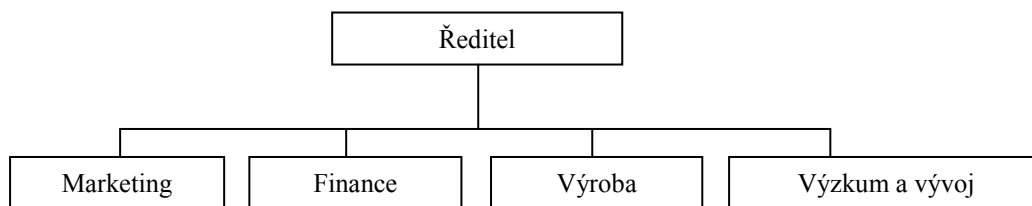
2.4.1.3. Sdružování činností

Organizační činnosti vycházejí ze seskupování podle činností, výrobků nebo podle jiných kritérií, jako například regionů, zákazníků aj. Podle Rolínka (2003) se dělí se do tří skupin:

- **Funkční struktura.**

Seskupení pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, aktivit, zkušeností nebo kvalifikace. Je to specifická forma zejména pro menší podniky, s relativně menším počtem výrobků nebo služeb vyžadující vyšší specializaci. Obvykle v čele stojí viceprezident popřípadě náměstek ředitele pro funkci marketingu, výroby, financí, výzkum a vývoj.

Obrázek č. 6 Funkční organizační struktury



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 66

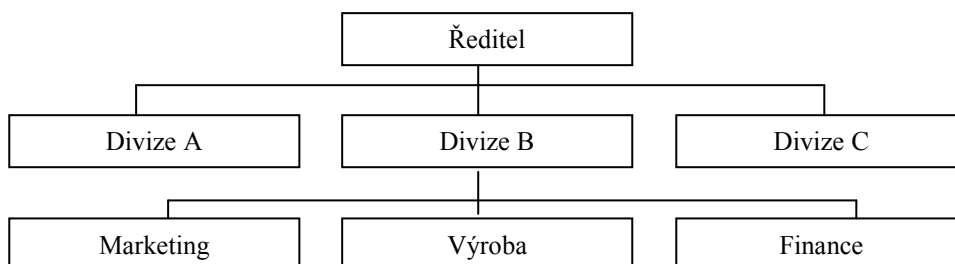
- **Divizionální struktura.**

Činnosti potřebné pro výrobu výrobku nebo poskytnutí služby jsou sdružovány do jedné divize. Divize jsou sestavovány podle výrobků, zákazníků nebo místa působnosti. Struktura se využívá u větších firem, kdy se zvětšuje počet výrobků a služeb, roste počet zákazníků a firma rozšiřuje svoji působnost. Pravomoc je decentralizována na nižší organizační celky. V porovnání s funkční strukturou je nižší rozpětí řízení.

- **Hybridní organizační struktura.**

V hybridní struktuře jsou použity divizionální a funkční struktury s cílem posílit klady každé z nich. U divizionální struktury s prvky funkční struktury má každá divize samostatné útvary financí, marketingu, výroby, výzkumu a vývoje atd.

Obrázek č. 7 Hybridní organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 67

2.5. Analýza prostředí

Analýza prostředí je nepostradatelná pro správné strategické, střednědobé a roční plánování. Je tvořena vnitřním a vnějším prostředím firmy. (Zamazalová a kol., 2010).

„Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (značka, logo apod.); analýzu struktury v návaznosti na vliv změn v prostředí; analýzu systémů; analýzu firemní kultury, analýzu schopností aj. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek firmy.

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a ohrožení.“ (Zamazalová a kol., 2010, str. 16)

2.5.1. Analýza portfolia

Jednou z metod vnitřního prostředí podniku je analýza portfolia. Tato metoda je podle Tiché a Hrona (2008) využívána především u diverzifikované struktury výroby výrobků nebo poskytování služeb.

Analýza portfolia je tvořena podle Tiché a Hrona (2008, str. 106-107) 8 kroky:

- „1) Vytvoření matice portfolia.*
- 2) Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.*
- 3) Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.*
- 4) Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.*
- 5) Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategie jednotlivých aktivit.*

6) Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit.

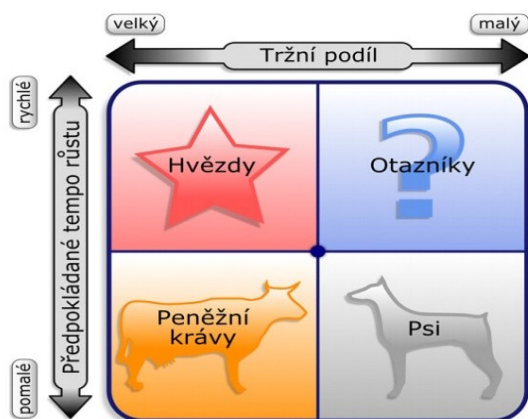
7) Kontrola s cílem vyhodnotit vyváženost portfolia.

8) Zjistit, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.“

Příkladem analýzy portfolia podle Tiché a Hrona (2008) je **Matice BCG (Boston Consulting Group)**.

Tento model se skládá ze dvou hlavních veličin – relativní podíl na trhu (vyjadřuje poměr tržeb složky k tržbám celého odvětví nebo zvoleného konkurenta) a míra růstu odvětví (přírůstek tržeb v daném odvětví).

Obrázek č. 8 Matice BCG



Zdroj: Březinová, 2013

Hranicí mezi vysokým a nízkým podílem na trhu je rovnovážná hodnota 1,0 a za rozhraní mezi pomalým a rychlým tempem růstu je považovány obvykle hodnota 10 %.

Problémové děti (Otazníky)

Tento čtverec Bostonské matice představuje malý tržní podíl a rychlé tempo růstu odvětví. Obecně se jedná o aktivity, do kterých je třeba dále investovat. Otázkou je, zda budou schopny se investicí přesunout do kvadrantu Hvězd.

Hvězdy

Kvadrant s vysokým tržním podílem a rychlým tempem růstu. Hvězdy se nacházejí v perspektivní pozici, kdy přinášejí vysoký zisk a příležitost k růstu podniku. Avšak obvykle vyžadují větší kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit.

Dojné krávy

Aktivity tvořící velký podíl na pomalu rostoucím trhu. Nevyžadují příliš velké investice a přes to vydělávají značné příjmy. Mohou jimi být investovány malé hvězdy nebo problémové děti. Představují stálý dlouhodobý příjem a jejich silná pozice na trhu by měla být udržována.

Bídni psi

Bídni psi tvoří malý podíl na pomalu se rozvíjejícím trhu. Jejich konkurenceschopnost je velmi slabá a nepřinášejí podniku téměř žádnou ziskovost. Jde o produkty nebo služby, které by měly být zrušeny nebo tvoří podniku určitý požadovaný image. (Tichá a Hron, 2008)

2.5.2. SWOT analýza

Je to strategická analýza podniku. Její název je tvořen z počátečních písmen *silných* (*Strengths*) a *slabých* (*Weaknesses*) stránek podniku, které se vztahují k vnitřní situaci podniku, a *příležitostí* (*Opportunities*) a *ohrožení* (*Treats*) zjištěné ze vnějšího prostředí podniku. (Tichá a Hron, 2008, str. 118)

SWOT analýza má přímý dopad na určení správné podnikové strategie. Podnik by měl vyzdvihnout své silné stránky, potlačit slabé stránky, využít příležitostí ve svém okolí a zamezit případným ohrožením.

Obrázek č. 9 SWOT matice

	Slabé stránky „W“	Silné stránky „S“
Příležitosti „O“	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
Ohrožení „T“	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	TS strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: vlastní práce, TICHÁ, HRON, 2008, str 119

Po zhodnocení jednotlivých faktorů ovlivňujících podnik je zapotřebí rozhodnout o vhodné strategii.

„WO“ strategie HLEDÁNÍ – Prostřednictvím příležitostí je strategie zaměřena na odstranění slabých stránek. Pro využití příležitostí mohou být získávány dodatečné zdroje.

„SO“ strategie VYUŽITÍ – Je to dokonalý stav, se kterým je možné jen zřídka se setkat. Jsou využívány silné stránky ve prospěch příležitostí.

„WT“ strategie VYHÝBÁNÍ – V této fázi podnik často bojuje o přežití. Jinak se této strategii říká také „Obranná strategie“. Je snaha minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení.

„TS“ strategie KONFRONTACE – Podnik by měl být natolik silný, aby byl schopný pustit se do konfrontace s ohrožením. (Tichá a Hron, 2008)

2.6. Řízení vztahu se zákazníkem

2.6.1. Zdroje ve vztahu se zákazníkem

V konkurenční soutěži není firma schopna uspět bez znalosti svého zákazníka a snahy rozvinout vztah s ním. Vztahy se zákazníkem jsou založeny na výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Podle způsobu výměny a rozsahu u jednotlivých zákazníků se zdroje odlišují. Jak z pohledu zákazníka tak společnosti platí, že emoce určují informace a z informací se odvíjí jednání. Pro vybudování úspěšného

vztahu se zákazníkem musí společnost proniknout do jeho srdce, mysli a získat podíl, na jeho peněženke. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

2.6.1.1. Místo v zákaznickově srdci

Emoce zákazníka jsou jen těžko ovladatelné, tudíž je třeba stanovit opatření, která probudí v zákazníkovi pozitivní pocity při vzniku vztahu s ním. Čím jsou emoce silnější, tím trvalejší charakter mají a pomaleji dochází k jejich změně. Avšak pozitivní emoce ještě neznamenají mít vztah zcela pod kontrolou. Trvalé vztahy s sebou nesou i vzájemnou důvěru a loajalitu ze strany zákazníka i firmy a je nezbytné vyvarovat se povrchnosti.

Nemělo by docházet k násilnému vnucování se zákazníkovi. Vztah by se měl řídit podle druhu odvětví a poskytovaných služeb či výrobků. Strategie, kterou se vztah řídí, by měla být odrazem sociálních hodnot dané doby. Řídit se heslem: „*O co nebyl včera zájem, může být zájem dnes.*“ (Storbacka a Lehtinen, 2002, str. 39)

2.6.1.2. Místo v zákaznickově mysli

Zákazník je schopen jednat efektivně v případě, pokud má dostatečné množství informací. Je zapotřebí usilovat o seznámení zákazníka se společností, její vizí, hodnotami a jejími produkty. Zákazník by měl být schopen zhodnotit společnost a možnosti dalšího rozvoje vztahu s ní. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

2.6.1.3. Podíl na zákaznickově peněženke

Tradičně se na trhu jedná o výměnu zboží či služby za peníze. Interakce mezi zákazníkem a společností by měla být hlubší, doprovázena „dělbou práce“. Společnost investuje do vztahu zboží a služby. Zatím co zákazník investuje do vztahu peníze, čas a úsilí, což se mu vrací v podobě zlepšené tvorby hodnoty. Vztah je tím cennější, čím mají obě strany větší užitek z interakce. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Zákazníci představují také důležitý zdroj referenční hodnoty. Jejich správné doporučení můžeme rozvíjet několika způsoby podle Storbacka a Lehtinena (2002):

- Vytvoření hodnoty rozvojem zákaznického vztahu.
- Začlenění zákazníka.
- Podání správné informace o společnosti, kterou zákazník předá dál.

2.6.2. Struktura vztahu

Strukturu vztahu se zákazníkem je třeba neustále rozvíjet na různých úrovních: úroveň zákazníka, úroveň vztahu, úroveň epizod a úroveň operací. Podle úrovně se rozlišují vývojové problémy, příležitosti a nástroje. Vztah se zákazníkem je tvořen při nejmenším jednou interakcí a tou je první setkání se společností. V jednom vztahu jsou rozlišovány 3 typy epizod neboli setkání:

- **Mimořádné epizody.**

K těmto setkáním dochází méně často, zákazník je otevřenější novým názorům a myšlenkám. Zákazník se chová objektivně a vyhodnocuje získané informace, není zaslepen vlastní zaujatostí.

- **Pravidelné epizody, které se mění .**

Nejčastěji jde o sezónní setkání.

- **Rutinní epizody.**

Zákazník má utvořené své vlastní názory a není příliš ochoten přijímat nové informace, které ho spíše obtěžují. Nechce vynaložit vlastní úsilí a dělat vědomá rozhodnutí. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Pro navýšení hodnoty vztahu je potřeba správně rozpoznat epizodu, ve které se zákazník nachází a správným způsobem k němu přistupovat, aby se necítil být obtěžován.

Každý vztah představuje odlišnou strukturu, od které jsou odvíjeny odlišné náklady. Z toho důvodu je nezbytné realizovat analýzu struktury nejziskovějších zákazníků v porovnání s neziskovými zákazníky. Analýza by měla být provedena ze všech činností, které proběhly v rámci vztahu. Poté je možné předvídat budoucí náklady činností. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Podle Storbacka a Lehtinena (2002) není možné řídit všechny vztahy se zákazníky stejným způsobem. Pro maximální růst hodnoty by měly být vztahy seskupeny do portfolií, pro která by měla být zformována individuální strategie vztahu se zákazníkem. Portfolia se dělí do 3 skupin:

- **Portfolio ochrany.**

Vztahy, které podniku přinášejí největší hodnotu. Ve vztazích není třeba provádět jakékoliv významné změny.

- **Portfolio rozvoje.**

Tyto vztahy představují největší potenciál pro růst objemu a zisku společnosti. Jejich rozvojem a správnými změnami je možné docílit požadované ziskovosti vztahu.

- **Portfolio změny.**

Jsou tvořeny neziskovými vztahy. Pokud již vztahy nelze změnit, přechází do fáze tzv. „závěrečná péče“.

Rozčleněním vztahu do portfolií je možné vyhnout se neziskovým vztahům a zjistit, o jaké vztahy a jakým způsobem by podnik měl usilovat. Shromážděné informace o ziskových vztazích je důležité použít ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem, kdy takto budou aplikovány nejlepší možné přístupy k zákazníkům.

2.6.3. Fáze vztahu

Cílem vztahu se zákazníkem je pokles nákladů na vztah, vzestup příjmů ze vztahu a prodloužení doby trvání vztahu.

Obecně lze podle Storbacka a Lehtinena (2002) rozdělit vztahy do 3 fází: navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu. Rozdělení umožní společnosti definovat, kde se momentálně zákazník nachází a jaké nejefektivnější přístupy mají být použity pro správné fungování vztahu.

2.6.3.1. Navázání vztahu

Společnost přistupuje k novému zákazníkovi podle zvolené strategie vztahu. Zákazník přichází s určitými informacemi. Prostřednictvím komunikačních kanálů je zapotřebí jednat s ním a okamžitě monitorovat zpětnou vazbu, vyhodnocovat účinnost komunikace.

2.6.3.2. Rozvíjení vztahu

U rozvinutého vztahu je hlavním cílem správné seskupení vztahů podle hodnoty, kterou budou podniku přinášet. Zákazníci jsou rozděleni a podnik využívá zvolené strategie pro řízení vztahů s nimi. Je kladen důraz na spokojenost zákazníka, která je vyhodnocována a zlepšována. Vztahy by měly být upevňovány vytvářením vazeb.

2.6.3.3. Ukončení vztahu

Na úrovni vztahu je důležité včasné rozpoznat varování, která jsou předzvěstí ukončení vztahu. Pokud jsou rozpoznány v pravou chvíli, jsou možné provést nápravné akce, popřípadě zvážit ziskovost vztahu. Pokud není varování zachyceno, podnik by měl elegantním způsobem vztah ukončit a zjistit zpětnou vazbu, proč k této situaci došlo. Nikdy není vyloučené, že se zákazník již nikdy nevrátí a nemělo by být zapomínáno na jeho referenční hodnotu.

2.6.4. Strategie vztahu

Vztahy jsou odlišné, a tudíž není možné přistupovat ke všem zákazníkům zcela stejně. Ke správnému přístupu by podle Tiché a Hrona (2008) měly pomoci strategie vztahů. Jsou rozlišovány základní 3 strategie:

Strategie sepnutí – zákazník se přizpůsobuje procesům společnosti. Společnost je vedoucím veškerých epizod. Hlavní podmínkou úspěchu strategie sepnutí je plánování jednotlivých epizod.

Strategie propojení – Zákazník i podnik si vzájemně přizpůsobují procesy. Strategie je charakteristická pro dlouhodobější spolupráci.

Strategie přimknutí – Společnost přizpůsobuje své procesy hodnotám a modelům činností zákazníků.

2.7. Služby

"Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výkonem. Výrobci, distributoři a maloobchodníci mohou nabízet zákazníkům služby přidávající hodnotu nebo služby na výborné úrovni za účelem odlišení." (Kotler, 2007, str. 440)

Mezi základní vlastnosti služeb podle Kotlera (2007) patří:

- Nehmatatelnost.
- Nedělitelnost.
- Pomíjivost.
- Proměnlivost.

Finanční systém je tvořen finančními institucemi, finančními dokumenty a finančními trhy. Podle Poloučka a kol. (2006) jsou služby, které poskytují finanční instituty, rozdělitelné do 4 oblastí:

- **Transakční služby** – vytváření finančních dokumentů a zajištění jejich pohybu, aby subjekty mohly realizovat platební a zúčtovací styk. Moderní technologie přináší nové možnosti transakčních služeb zejména elektronické bankovníctví, což přispívá ke snižování transakčních nákladů.
- **Zprostředkovatelské služby** – přesouvají toky zdrojů od spořicíh subjektů k investujícím subjektům. Dochází k rychlejšímu růstu ekonomiky díky růstu úspor a investic. Finanční instituce se v této oblasti odlišují vlivem tržní ekonomiky.
- **Pojišťovací služby.**
- **Služby spojené s obchodováním s cennými papíry a investicemi do cenných papírů** – velkou působnost zde mají nedepozitní finanční instituty (především investiční zprostředkovatelé. Komerční banky zde disponují velmi omezenou působností. (Polouček a kol., 2006)

3. Charakteristika společnosti

3.1. Historie

Počátky České spořitelny sahají do roku 1825, kdy vznikla v Praze pod původním jménem „Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a pro Čechy“. Později byl název upraven do kratší podoby Spořitelna Česká. Jejím původním záměrem byla pomoc chudším vrstvám obyvatel, kteří si měli ukládat část peněz a zhodnotit je úrokem pro případ rezervy v nemoci, stáří či nezaměstnanosti. V rámci dalších let bilance banky velmi strmě rostla.

V letech 1845–1918 docházelo k vzestupu spořitelních ústavů. Klienty se začaly stávat jiné skupiny lidí, především střední třída z měšťanských vrstev. Prosperita vycházela zejména z faktu, že v této době bylo na našem území ekonomicky silnější německé obyvatelstvo než české.

V období konjunktury před 1. světovou válkou probíhalo rozšiřování sítě spořitelen z centrálních měst do okolních menších měst a narůstala konkurence díky zvyšujícímu se počtu obchodních bank.

Během 1. Světové války přicházely spořitelny o značné částky hotovostí. Taktickým krokem se stal přesun na venkovskou půdu, která se stávala bohatší v době nedostatku potravin. Venkovské spořitelny s narůstajícími vklady tak zlepšovaly výsledky centrálních ústavů.

V době První republiky byl zřízen nový spořitelní zákon, který zavedl ucelené obchodní zásady pro všechny spořitelny. Zákonem vznikla spořitelnám možnost zrušit omezení, která znesnadňovala jejich konkurenční boj s jinými peněžními ústavami. Posléze se ukázalo, že právě tato omezení přispívají k pověsti stability a solidarity spořitelen. I přes hospodářskou krizi ve 30. letech bilanční vklady spořitelen stále rostly na rozdíl od obchodních bank.

Období po 2. Světové válce bylo charakteristické znovuoobením a rekonstrukcí sítě spořitelen po době omezení peněžních ústavů a germanizačních tendencí. Při nástupu komunistického režimu docházelo ke slučování a centralizaci peněžních systémů. Hlavním cílem spořitelen bylo získávání vkladů a využívání pro centrálně plánovanou ekonomiku. Pouze 10 - 15 % mohlo být poskytnuto občanům na půjčky.

V roce 1967 byly veškeré samostatné státní spořitelny sloučeny do jednoho ústavu – Státní spořitelny, která byla rokem 1969 zákonem rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu.

Datem 1. února 1992 změnila Česká státní spořitelna svou právní formu na akciovou společnost - Česká spořitelna, a.s..

Od roku 2000 se rakouská Erste Bank stala 52 % akcionářem České spořitelny, která se takto začlenila do skupiny Erste Bank Group. V roce 2002 zvýšila Erste Bank svůj podíl na 98 %. (Česká spořitelna – Wikipedia, 2012)

3.2. Charakteristika

Obrázek č. 10 Logo České spořitelny



Zdroj: Česká spořitelna, 2013

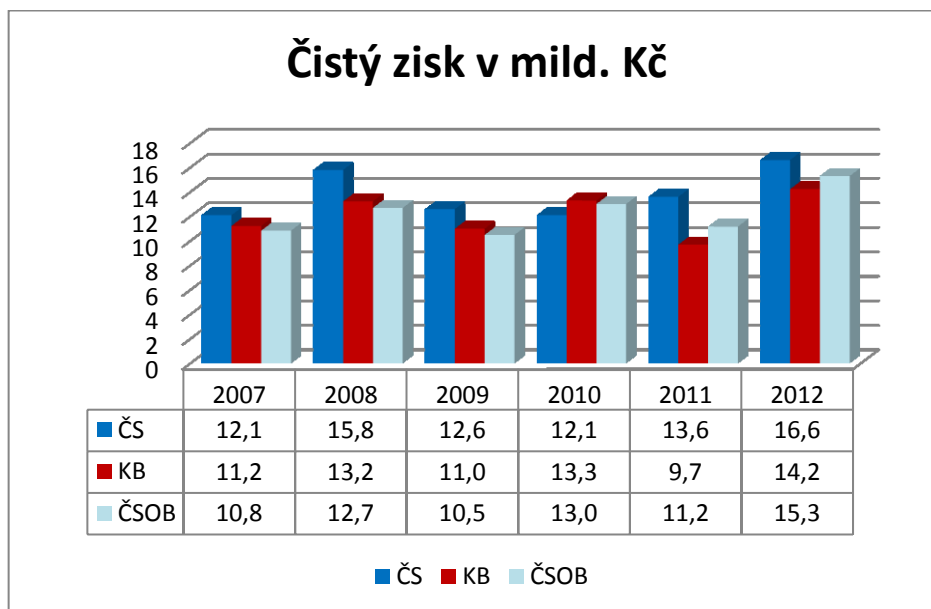
Česká spořitelna je moderní banka zaměřená na drobné klienty, malé a střední podniky, města a obce. Důvěryhodnost staví především na dlouholeté tradici a svou pozici na bankovním trhu upevnila v roce 2000 členstvím ve finanční skupině Erste Group, která je s více než 17 miliony klientů vedoucí retailovou bankou ve střední a východní Evropě a působí v osmi zemích (v Rakousku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku, Ukrajině, Srbsku a Rumunsku). V těchto státech provozuje 49500 zaměstnanců zhruba 3100 poboček. K datu 28. 2. 2013 vyhodnotila Erste Group

čistý zisk za rok 2012 ve výši 483,5 milionu EUR. Česká spořitelna se snaží svým klientům nabídnout široké spektrum finančních služeb prostřednictvím 11 finančních dceřiných společností, čímž nahlíží komplexně na potřeby zákazníka. Její hlavní prioritou je bezpečí a stabilní zázemí poskytující svým klientům. (Výroční zpráva ČS 2011, 2013)

Podle dat uvedených Českou národní bankou ke dni 1. 4. 2013 je na českém bankovním trhu 44 bankovních subjektů a poboček zahraničních bank. Počtem zaměstnanců, klientů a čistými zisky jsou na našem trhu 3 nejsilnější banky – Česká spořitelna, a.s. (zkratka ČS), Komerční banka, a.s. (zkratka KB) a Československá obchodní banka (zkratka ČSOB). (Celkový přehled počtu subjektů ke dni, 2013)

Česká spořitelna navýšila meziročně zisk o 21,8 % na hodnotu 16,61 mld. Kč. Navzdory složité ekonomické situaci probíhající v celé Evropě se jedná o nejlepší hospodářský výsledek v historii banky.

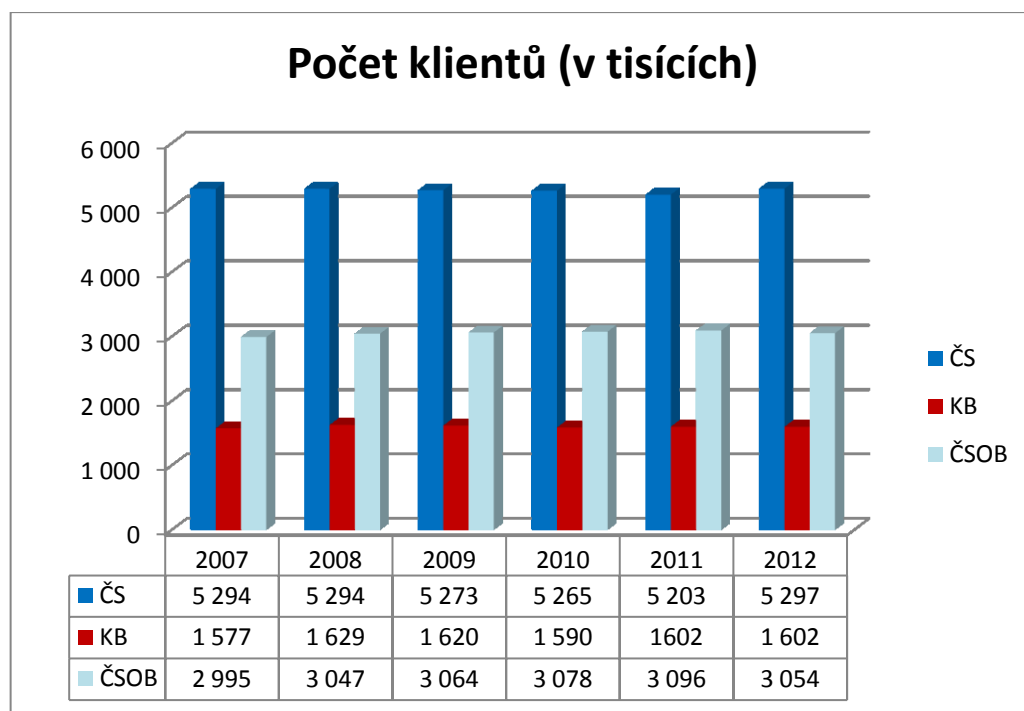
Graf č. 1 Porovnání konsolidovaných čistých zisků České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012



Zdroj: Vlastní práce; Výroční zprávy ČS, KB a ČSOB za roky 2007-2012

Finanční skupina České spořitelny je s počtem přes 5 milionů klientů největší bankou na českém trhu. K datu 31. 12. 2012 vydala více než 3,2 milionů platebních karet, provozuje síť 658 poboček a klient má k dispozici 1466 bankomatů a transakčních terminálů. (Tisková zpráva, 2013)

Graf č. 2 Porovnání počtu klientů České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012



Zdroj: Vlastní práce; Výroční zprávy ČS, KB a ČSOB za roky 2007-2012

3.3. Organizace České spořitelny

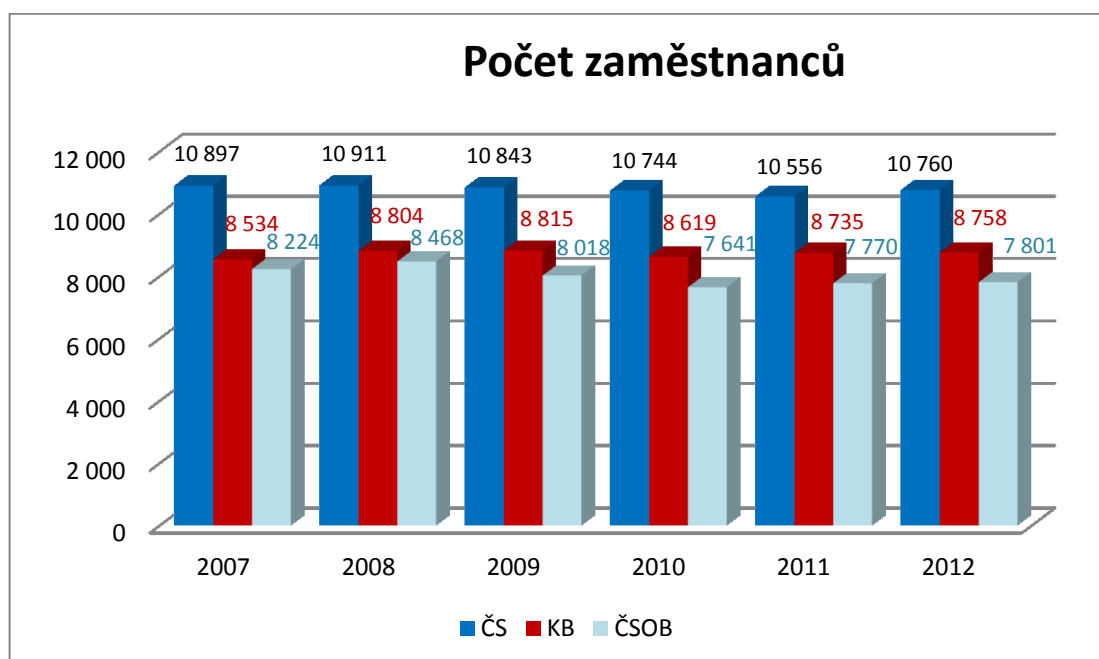
3.3.1. Zaměstnanci

“Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody“. Toto je zaměstnanecké motto, které definuje hodnotový systém společnosti. (Hodnoty České spořitelny)

Česká spořitelna považuje své kvalifikované, spokojené, kvalitní a motivované pracovníky za silnou konkurenční výhodu. Jejím hlavním cílem je stát se „Bankou první volby“ pro všechny své cílové skupiny, kterými jsou klienti, zaměstnanci, akcionáři a společenství, v němž žije a pracuje. Zaměstnanci tvoří jednu ze základních cílových

skupin, jelikož budují vztah s klientem a vytvářejí základ kultury celé firmy. Správně sestavený tým spolupracovníků musí být ochotný naplňovat jedinečná přání a potřeby klientů. Ke dni 31. 12. 2012 uvádí společnost 10760 jako průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny. Ve srovnání s dalšími největšími bankovními instituty působícími na českém trhu, tedy Komerční bankou, a.s. a Československou obchodní bankou, a.s., dominuje Česká spořitelna zcela nejvyšším počtem pracovníků již řadu let.

Graf č. 3 Porovnání počtu zaměstnanců České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012



Zdroj: Vlastní práce; Výroční zprávy ČS, KB a ČSOB za roky 2007-2012

Z důvodů rostoucí konkurence a stále se snižujících cen na bankovním trhu, probíhá v Česká spořitelně restrukturalizace, která s sebou přináší i snižování provozních a personálních nákladů, což se projeví v množství pracovní síly. Společnost se chystá v průběhu roku 2013 zrušit přibližně 600 pracovních míst. Tento krok by však neměl mít vliv na kvalitu poskytování služeb klientům. (Skalková, 2013)

Zaměstnanci České spořitelny mají možnost vlastního rozvoje, který je podporován rozšiřováním kvalifikace, školením a motivací pracovníků. Toto má kladný dopad

zejména na snížení fluktuace pracujících a zvyšování kvality poskytovaných služeb klientům. Prioritou společnosti je získat, rozvíjet a udržet kvalitní pracovní sílu. Základní mzda zaměstnanců je srovnatelná s bankovním trhem ČR, přičemž průměrných 25 % ze základní roční mzdy tvoří motivační bonusový systém. Společnost podporuje rodinný život pracovníka a volný čas, například pořádáním firemních a rodinných akcí, možností využití rekreačních objektů, finančními příspěvky na sport, kulturu a cestováním. Dovolena tvoří 25 dnů v roce a při zdravotních potížích je možné čerpat 5 dnů ročně zdravotního volna. Zaměstnanci mají zvýhodněné podmínky pro nákup akcií Erste Bank a pro čerpání bankovních a finančních produktů Finanční skupiny České spořitelny. Od roku 2007 jsou dva dny v roce věnovány pracovníkům pro charitativní a obecně prospěšné účely. Název této dobrovolnické akce je Den pro charitu a v roce 2012 se jí zúčastnilo 1897 zaměstnanců banky. (Benefity, 2013)

Mezi důležitou skupinu potencionálních pracovníků patří studenti středních, vyšších odborných a vysokých škol. Společnost se prezentuje na pracovních veletrzích, pořádá přednášky, poskytuje studentům brigády, bezplatné stáže pro získání praktických zkušeností a stínování manažerských pozic v bance. (Studenti, 2013)

3.3.2. Transformace

Česká spořitelna zaznamenala ve své historii dvě významná období přeměny. Poprvé se transformace uskutečnila v roce 2000, kdy se banka stala členem Erste Bank, a byla dokončena v roce 2001. Druhé období probíhá v současné době již od roku 2011 a mělo by být završeno rokem 2014.

3.3.2.1. Transformace v letech 2000 a 2001

První velká přeměna byla ovlivněna především privatizací, která přinesla zcela nový přístup ke klientům. Nový přístup byl založen na zjišťování potřeb a provádění průzkumu trhu. Došlo ke změnám v uspořádání poboček, přetvořil se systém obsluhy zákazníka a pomocí tréninkových programů zaměstnanci začali přistupovat vztřícněji a kvalifikovaněji ke svým klientům, probíhaly školení v komunikaci se zákazníkem a

pracovníci museli dobře znát nabídku svých produktů, aby je byli schopni prodat. Změna struktury poboček s sebou přinesla i ne příliš sympatický personální pokles ze 14 000 na 12 000 pracovníků. (Výroční zpráva ČS, 2001)

V roce 2001 Česká spořitelna investovala 500 milionů Kč do rozvoje přímého bankovníctví, ve kterém viděla velký potenciál růstu v dalších letech. Stěžejními produkty se staly telefonní a internetové bankovníctví SERVIS 24, které společnost poprvé spustila v květnu 2001. Služba SERVIS 24 byla po prvních čtyřech měsících provozu využívána 83 268 klienty. V Prostějově bylo otevřeno nové Klientské centrum, které se díky telefonní obsluze 24 hodin denně, sedm dní v týdnu považovalo za základ pro přímé bankovníctví i do budoucích let. (Výroční zpráva ČS, 2001)

Zcela novým trendem se v této době stalo využívání platebních karet k bezhotovostním platbám při nákupu u prodejců. Banka na tento nový směr reagovala modernizací Kartového centra. Byla rozšířena síť platebních terminálů a bankomatů. Technologie kartových operací se výrazně zdokonalila, placení kartou se stalo snadné, rychlé a bezpečné. (Výroční zpráva ČS, 2001)

Další oblast, která prošla přeměnou je řízení úvěrových rizik. Vytvořil se zcela nový proces poskytování úvěrů. Společnost zavedla hodnocení úvěrové bonity jednotlivce. Před poskytnutím úvěru byla prováděna finanční analýza klienta, očekávaný vývoj schopnosti splácet úvěr, vyhodnocení platební morálky a celková komunikace mezi zákazníkem a bankou. Z výsledků hodnocení vznikl klientovi rating. Postup stanovení ratingu se diferencoval podle klientských segmentů - korporátní zákazníci, drobní korporátní zákazníci, komunální sféra, finanční instituce. Fyzickým osobám, tedy občanům, byl zaveden bodovací systém pro hodnocení úvěrových rizik. Dříve probíhalo schvalování úvěrů prostřednictvím obchodního útvaru. Od roku 2001 úvěrové transakce schvaluje úsek řízení úvěrových rizik popřípadě vyšší orgán, jako je člen představenstva nebo úvěrový výbor. Pravomoce jsou rozdělovány na základě znalostí a zkušeností s úvěry a nikoliv podle funkčního umístění. (Výroční zpráva ČS, 2001)

Cílem transformace se stalo udržení a posílení pozice banky na českém trhu se snahou dosáhnout kvalit moderního evropského institutu. Primárními zákazníky České spořitelny byli od roku 2000 drobní klienti, malé a střední firmy, města a obce. (Výroční zpráva ČS, 2001)

3.3.2.2. Současná transformace

Česká spořitelna je akciová společnost, jejímž statutárním orgánem je pětičlené představenstvo s funkčním obdobím čtyři roky. Předsedou představenstva a generálním ředitelem je Pavel Kysilka, místopředseda představenstva a finanční ředitel je Dušan Baran, náměstek generálního ředitele korporátního a investičního bankovníctví zastává Daniel Heler, generální ředitel Heinz Knotzer se zaměřuje na řízení rizik a Jiří Škorvaga je generální ředitel retailu. Všichni členové jsou odborníci v řízení velkých korporací s mezinárodními zkušenostmi a schopnostmi pracovat v týmu. Stanovy společnosti určují, že představenstvo musí u mnoha úkonů vyčkat na vyjádření či souhlas dozorčí rady. Dozorčí rada volí a odvolává členy představenstva. V souladu se zákonem o bankách jsou návrhy na uchazeče do funkce člena představenstva nejprve konzultovány s Českou národní bankou, která hodnotí odbornou způsobilost, spolehlivost a zkušenosti navrhovaných jednotlivců. (Výroční zpráva ČS, 2011)

Banka od roku 2011 pracuje na transformaci, která vytváří strukturu čtyř bankovních značek. Každá značka je určena pro jinou skupinu klientů, která je rozlišena nejen podle jejich bonity, ale také chování a životního stylu. Prvotními poznávacími znaky jednotlivých značek se stanou jejich barvy - béžová, modrá, černá a šedá. Pro nejbonitnější klienty je vybudován koncept obsluhy Erste Private Banking v černé barvě. Šedá zastupuje oblast Erste Corporate Banking, modrá představuje osobní bankovníctví a béžová zahrnuje jednoduché bankovníctví pro každého. (Mošnička, 2012)

Obrázek č. 11 Nové čtyři tváře banky

Pro koho	Pro všechny	30 000+ čistého měsíčně nebo objem 0,5+ mio	Příjem 100 000+ měsíčně Majetek 1+ mio	Živnostníci a podnikatelé s obratem do 30 mio
Co	Jednoduchá finanční řešení pro každého	Výhodná finanční řešení pro finančně zdatné klienty	Exkluzivní služby pro Klienty, kteří chtějí zhodnocovat svůj majetek	Finanční služby využívající hluboké znalosti předmětu podnikání Klienta
Hodnoty	Přátelskost Snadnost Důvěra	Profesionalita Zodpovědnost Partnerství	Jedinečnost Exkluzivita Prestiž	Srozumitelnost Expertíza Proaktivita

Zdroj: Vlastní práce; Mošnička, 2012

Součástí přeměny se stala jedna z nejrozsáhlejších obměn organizační struktury. Reorganizováno bylo 650 nových manažerských pozic a byl změněn celý doposud fungující kompetenční model. Přetvoření se týkalo i nabídky produktů, cenové politiky a interních procesů obsluhy. (Česká spořitelna: Change Management – Transformace Retailu, 2012)

Rozsáhlá síť poboček České spořitelny je počátkem roku 2013 tvořena 18 hypotečními centry, 15 regionálními korporátními centry Erste Corporate Banking, 13 regionálními centry pro klienty privátního bankovníctví Erste Private Banking, 9 pobočkami Erste Premier a 1 specializovanou pobočku pro zahraniční klienty Expect centrum. (Fact Sheet, 2013)

Erste Private Banking představuje část banky zaměřenou na souhrnný servis pro náročné klienty. Klienty jsou úspěšní manažeři, podnikatelé, majitelé firem, restituenti, umělci, sportovci a další. Hlavním posláním je nabídnout zákazníkům nejkvalitnější poradenské služby a zabezpečit individuální přístup ke každému z nich. Je vytvářen osobní vztah založený na profesionalitě, důvěře a diskrétnosti, především poskytováním kvalitního servisu skrze zkušeného privátního bankéře. (Erste Private Banking, 2013)

Obrázek č. 12 Poskytování služeb Erste Private Banking



Zdroj: Erste Private Banking, 2013

Společnost změnila od 2. května 2012 označení služby ČS Premier pro vysoce bonitní klienty na Erste Premier. Změnu názvu služby doprovází i její další rozvoj. Značka Erste Premier vznikla na základě podrobného dotazování mezi bonitními klienty, je tedy plně přizpůsobena této kategorii klientů, která se s dřívější značkou příliš neztotožňovala. Nová koncepce prostor Erste Premier vychází z charakteristických hodnot pro tuto skupiny klientů – „profesionalita, cílevědomost, individualismus, exkluzivita, úspěch a progres“. Prémiový klienti používají prostory pobočky i pro své pracovní a soukromé schůzky nebo si jen mohou zajít na kávu a přečíst si denní tisk v lounge. Poselství poboček Premier je „Záleží nám na kvalitě Vašeho života.“ (Bubák, 2013)

Od 22. října 2012 spustila Česká spořitelna poskytování služeb pro firemní klienty pod novým označením Erste Corporate Banking. Novým pojmenováním byla dovršena transformace korporátní části České spořitelny. Erste Corporate Banking představuje jedny ze „dveří“ banky k malým a středním podnikům (30 mil. – 1 mld. Kč), velkým národním firmám, finančním institucím, nadnárodním korporacím, ale také městům, obcím, krajům a neziskovým organizacím. Klienta obsluhují sektoroví specialisté, kteří se zaměřují na jednotlivé fáze vývojového cyklu klienta a tím jsou schopni poskytnout řešení šitá na míru. Transparentním příkladem jsou TOP programy, které obstarává tým odborníků specializovaný na zemědělství, export, energetiku a inovace. Erste Corporate

Banking provozuje síť 15 regionálních korporátních center, která jsou vnitřně rozdělena na jednotlivé úseky. Vedoucí funkci zastávají ředitelé úseků, kteří jsou nadřizení jednotlivým odborovým ředitelům. (Nová značka Erste Corporate Banking České spořitelny, 2012)

4. Vlastní výzkum

Doposud byly popsány minulé a současné struktury České spořitelny v rámci jejího probíhajícího procesu transformace. V následujícím výzkumu budou zhodnocena data získaná z dotazníkového šetření, které probíhalo v dubnu roku 2013 a bude sestavena SWOT analýza, jejímž východiskem se stane dále formulovaná strategie.

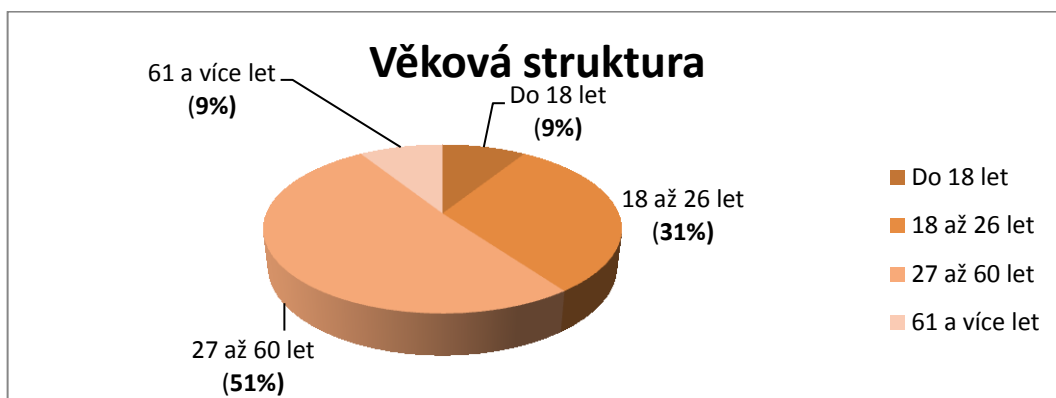
4.1. Dotaznívé šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci dubnu roku 2013. Šetření bylo prováděno dvěma formami. První forma byla přímé dotazování respondentů v blízkém okolí centrální pobočky U Černé věže v Českých Budějovicích a druhá forma byla elektronická přes aplikaci společnosti Google Czech Republic, s.r.o., kde byl vytvořen identický dotazník a odkaz dotazníku byl rozeslán prostřednictvím sociální sítě a e-mailem. Dotazník se zaměřoval přímo na klienty České spořitelny. Celkem se podařilo oslovit 145 respondentů, z nichž téměř jednu třetinu (45 respondentů) tvořili klienti, kteří byli zákazníky jiného bankovního institutu nebo nevyužívali služeb žádné banky. S těmito respondenty nebylo provedeno dotazníkové šetření. Data od 100 oslovených klientů České spořitelny budou stručně vyhodnocena a procentuálně vyjádřena.

Celkem bylo staveno 12 otázek. První čtyři otázky se zaměřovaly na rozřídění respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání a příjmu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 52 % žen a 48 % mužů, tedy téměř stejné množství.

Věková struktura je znázorněna na následujícím grafu. Více než polovina oslovených klientů spadala do věkové kategorie od 27 do 60 let, 31 % tvořili lidé 18 až 26 let a rozmezí do 18 let a nad 60 let zaujímalo vyrovnaných 9 %.

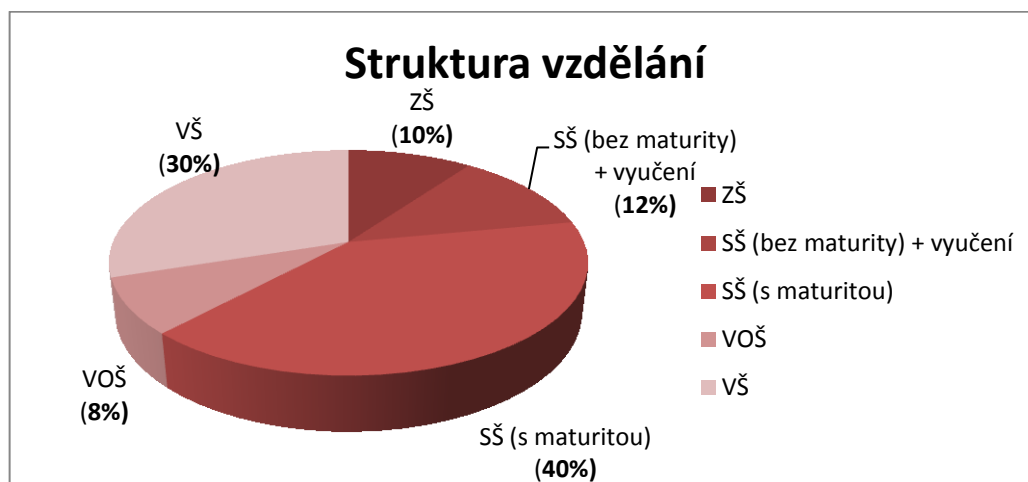
Graf č. 4 Do jaké věkové kategorie se řadíte?



Zdroj: Vlastní šetření

Třetí otázka se týkala dosaženého vzdělání respondentů. Největší skupinou se stalo ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, které dosáhlo 40 %. Druhou největší část tvořilo vysokoškolské vzdělání s 30 %. Středoškolské vzdělání bez maturity včetně vyučení, základní vzdělání a vyšší odborné vzdělání byla zastoupena každé okolo 10 %.

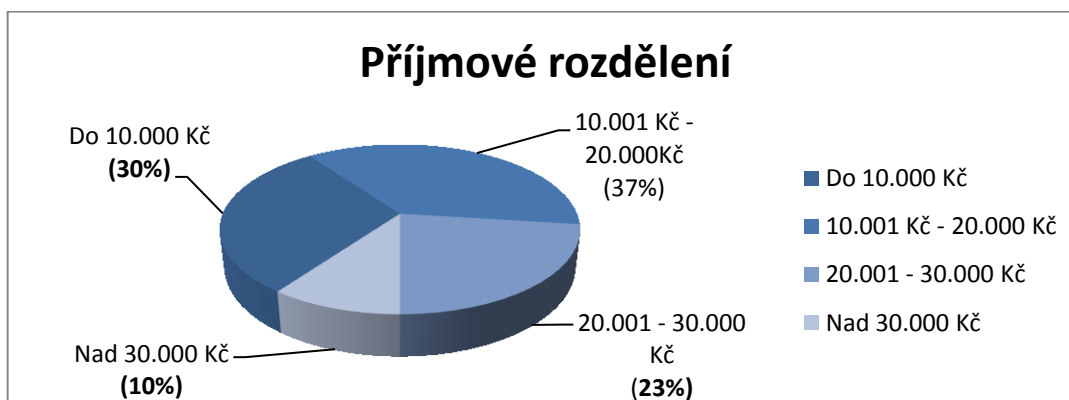
Graf č. 5 Jaké je vaše dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní šetření

Příjmovým rozdělením se zabývala čtvrtá otázka. Nejvíce bylo zařazeno do příjmového rozmezí 10 001 Kč – 20 000 Kč za měsíc (37 %), do 10 000 Kč uvedlo 30% dotazovaných, 20 001 – 30 000 Kč za měsíc tvořilo 23 % a nejméně bylo klientů s příjmem nad 30 000 Kč (10 %).

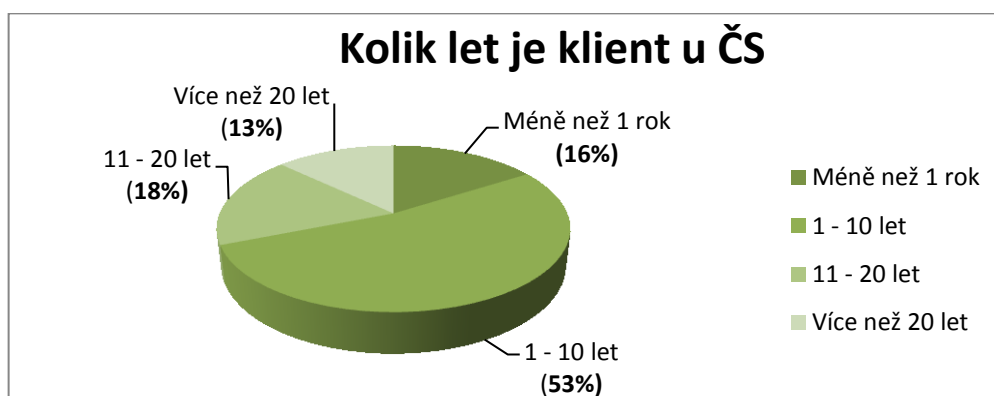
Graf č. 6 Jaký je váš měsíční příjem?



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „Jak dlouho jste klientem ČS?“ odpovědělo 53 % v rozmezí 1 – 10 let, 18 % uvedlo 11 - 20 let, 16 % bylo klientem méně než 1 rok a 13 % se začlenilo do rozpětí více než 20 let. Rozmezí otázky bylo rozděleno podle toho, zda je klient novým zákazníkem tedy mladším než jeden rok, další hranicí bylo 10 let, kdy proběhlo odkoupení a první transformace v bance a mez 20 let rozděluje dobu, kdy vznikla samostatná Česká republika a Česká spořitelna se stala akciovou společností.

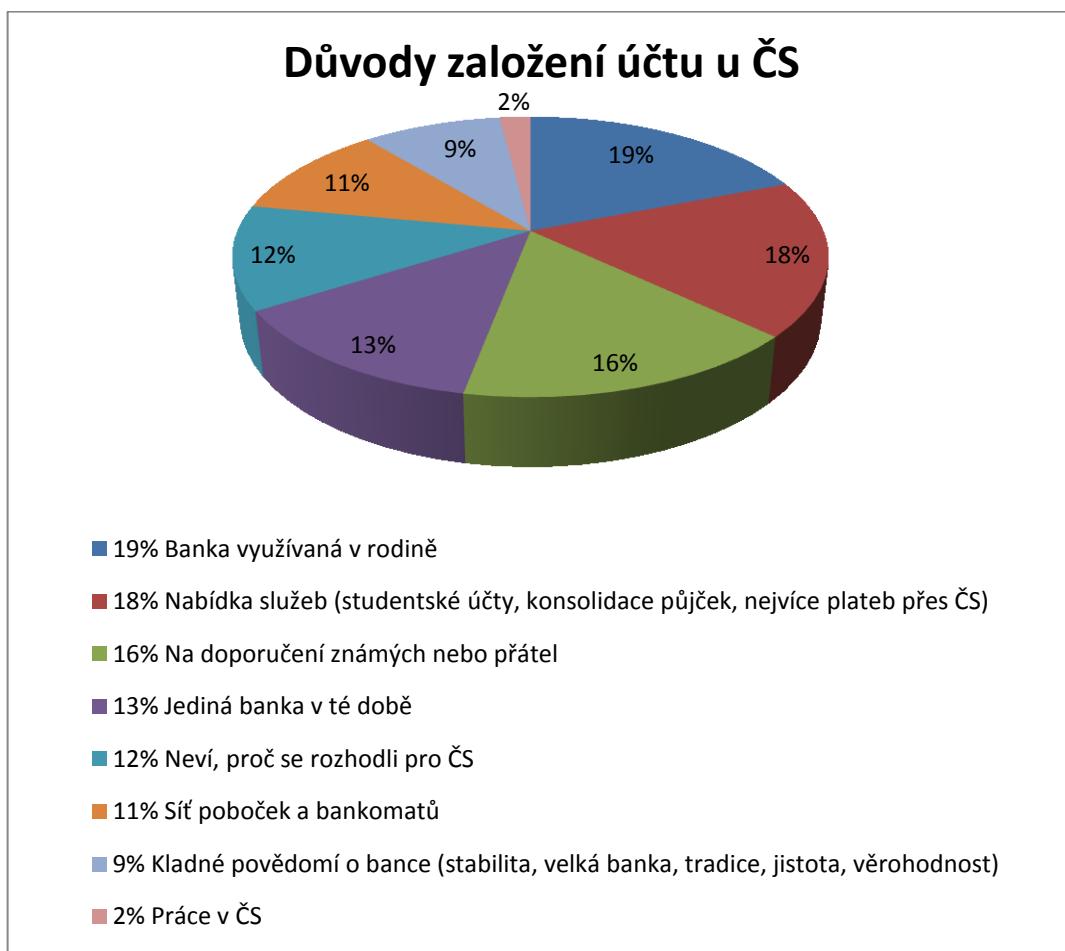
Graf č. 7 Jak dlouho jste klientem ČS?



Zdroj: Vlastní šetření

Šestá otázka dotazníku byla „Proč jste se rozhodl/a využívat služeb právě u ČS?“. Tato otázka je otevřená a jejím záměrem bylo zjistit, z jakého důvodu se klient rozhodl pro tuto banku. Volné odpovědi byly kategorizovány a v následném grafu je znázorněno jejich vyhodnocení.

Graf č. 8 Proč jste se rozhodl/a využívat služeb právě u ČS?

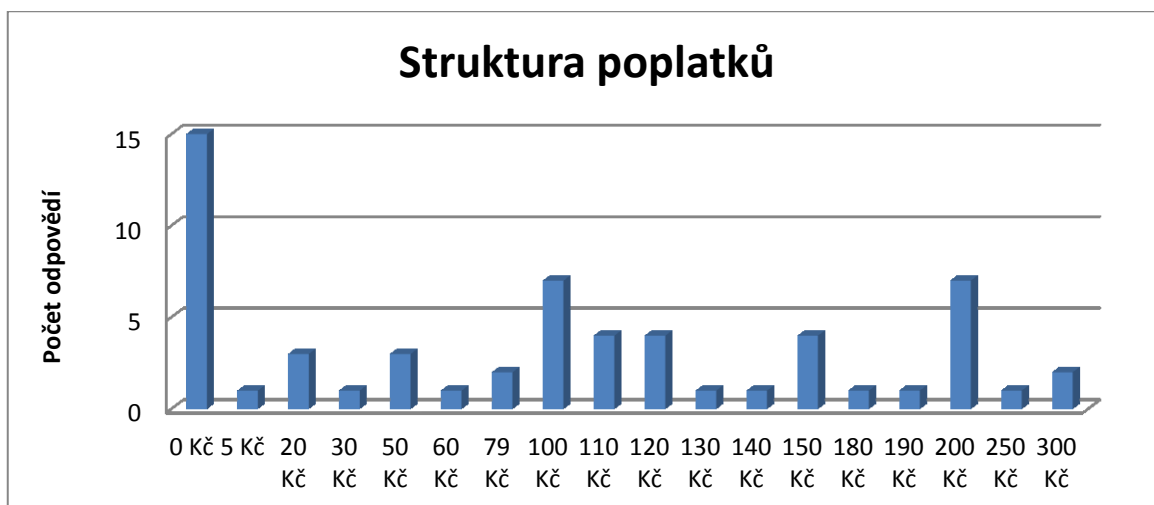


Zdroj: Vlastní šetření

Na sedmou otázku, zda respondent vlastní účet i u jiného bankovního institutu odpovědělo 38 % dotazovaných ano a 62 % ne.

Osmá otázka zněla: „Máte přehled o tom, kolik měsíčně zaplatíte za poplatky? Pokud ano, jakou (i přibližnou) částku?“. Tento dotaz zkoumal, zda mají klienti povědomí o svých poplatcích. 37 % respondentů nevědělo, kolik zaplatí měsíčně za své poplatky. Kladná odpověď byla zaznamenána v 63 % případů. Přibližné měsíční částky za poplatky se různily. Graf č. 9 znázorňuje, kolik odpovědí se shodovalo v jednotlivých částkách.

Graf č. 9 Máte přehled o tom, kolik měsíčně zaplatíte za poplatky? Pokud ano, jakou (i přibližnou) částku?



Zdroj: Vlastní šetření

Devátý dotaz byl zaměřen na nedostatky. Otázka přímo zněla „Jste si vědom/a u ČS nějakých nedostatků? Pokud ano, jakých?“. Jednalo se opět o otevřenou otázku a graf s vyhodnocenými daty je uveden v příloze 6. 45 % odpovědí vyloučilo nedostatky u České spořitelny.

Další otázka byla orientována na kladné stránky banky. Klienti se zamýšleli nad dotazem, čeho si na společnosti váží. Nejvíce odpovědí (25 %) směřovalo k hustotě sítě poboček a bankomatů. Druhé nejsilnější stránky banky jsou podle respondentů kvalita služeb a přístup ke klientovi (v obou případech po 19 %). Podrobnější vyhodnocení v grafické podobě je v příloze 7.

Jedenáctá otázka je tzv. škála tedy forma otázky, která zkoumá postoje nebo názory dotazovaného. Klient měl k dispozici devět produktů a služeb. Jeho úkolem bylo vybrat, se kterými má zkušenost, a ohodnotit je na stupnici od 1 do 5, kde 1 značila velmi spokojený/á a 5 nespokojený/a. V příloze číslo 8 je znázorněno, jaké produkty dotazovaní využívají. Tři nejčastěji hodnocené služby a produkty byly platební karty s 97 %, účty s 95 % a internetové bankovníctví s 81 %. Hodnocení jednotlivých kategorií je zobrazeno v příloze číslo 9.

Poslední dotazníková otázka směřovala k celkové spokojenosti s bankou a k případnému doporučení společnosti referenčním trhům. 81 % dotazovaných odpovědělo ano, 19 % by Českou spořitelnu nedoporučilo.

Graf č. 10 Doporučil/a byste ČS svým známým?



Zdroj: Vlastní šetření

4.2. SWOT analýza

Na základě předchozího vyhodnocení dotazníkového šetření a podrobného prostudování Výroční zprávy České spořitelny pro rok 2011 bude provedena SWOT analýza. Tato metoda hodnotí silné (S) a slabé stránky (W), příležitosti (O) a ohrožení (T), které jsou zpracovány v následující tabulce. Celkem bylo navrženo sedm silných stránek, tři slabé stránky, tři příležitosti a sedm ohroženích.

V příloze číslo 10 jsou vyhodnoceny faktory metodou plus/mínus matice SWOT analýzy. Vzájemné působení jednotlivých faktorů v tabulce je subjektivně obodováno, kdy „++“ značí silnou oboustranně pozitivní vazbu, „+“ slabší pozitivní vazbu, „0“ žádný vzájemný vztah, „-“ slabší negativní vztah, „--“ silnou oboustranně negativní vazbu. Výstupem této analýzy bude určení vhodné podnikatelské strategie. (Vašítková, 2008)

Tabulka č. 1 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• S1 - Hustá síť poboček a bankomatů po celé České republice.• S2 - Dlouholetá tradice banky na českém trhu.• S3 - Členství v silné evropské skupině Erste Group.• S4 - Personální politika - kvalifikovaní, motivovaní a spolupracující lidé na správných pozicích.• S5 - Dlouhodobě pevná a stabilní pozice na trhu.• S6 - Individuální přístup k potřebám zákazníka.• S7 - Vysoká ziskovost banky.
<p>Slabé stránky (Bubák, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none">• W1 - Nízké sazby na spořicíh účtech a termínovaných vkladech pro nižší až průměrné částky.• W2 - Osobní účet lze individuálně parametrizovat, což se pro některé klienty znamená složitý produkt.• W3 – Struktura poplatků.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none">• O1 - Udržení dlouhodobá stabilita na kolísavím trhu.• O2 - Snížení provozních nákladů (rozsáhlejší využívání internetového bankovníctví).• O3 - Rozšíření pracovní doby.

Ohrožení

- T1 - Rostoucí počet drobných bank s nižšími poplatky.
- T2 - Snížení likvidity na trhu.
- T3 - Dezinformace z médií.
- T4 - Snížená poptávka po úvěrových produktech a tím snížení čistého úrokového výnosu.
- T5 - Nízké úrokové sazby – klesající úrokové příjmy.
- T6 - Nárůst objemu nesplacených úvěrů.
- T7 - Regulátory bank - BASEL III (Kalabis, 2012).

Zdroj: Vlastní práce

5. Shrnutí a porovnání výsledků

5.1. Zhodnocení průzkumu

Z vyhodnocených dat dotazníkového šetření je patrné, že převážná část klientů vidí Českou spořitelnu jako stabilní banku s hustou sítí poboček a bankomatů. Nejvíce si cení nabídky kvalitních služeb a produktů od kvalifikovaných zaměstnanců. Pevná většina zákazníků se rozhodla pro Českou spořitelnu díky tradici v rodině k příslušné bance nebo na doporučení známých.

Český klient se stává náročnější a pečlivě promýšlí, kam své peníze uloží a jakým způsobem budou zhodnoceny. Toto bylo potvrzeno především znalostí poplatků nadpoloviční většiny dotazovaných klientů a kladným hodnocením produktů a služeb banky. Banka sama uvádí, že má snahu o dlouhodobou transparentnost a férové jednání v poplatkové politice, díky které klient zná, co platí. (Mluvčí bank o absurdních poplatcích: Někdo střelil i do vlastních řad, 2012)

Nejvyužívanějšími produkty mezi respondenty byly účty, platební karty, internetové bankovníctví, pojištění a stavební spoření. Velmi atraktivní jsou mezi klienty studentské a absolventské účty, které mají nejnižší poplatky a poskytují zajímavé bonusy. V průběhu dotazování zaznělo i kladné hodnocení konsolidací půjček a velmi dobré hodnocení zaznamenala využívaná pojištění, ať už se jednalo o životní, cestovní nebo jiná. Poměrně malá část klientů uvedla využívání investičních produktů nebo hypotéky.

Téměř polovina zákazníků nevidí případné nedostatky u České spořitelny. Pokud klient uvedl nedostatek, kterého si je vědom, ve většině případů se jednalo o poplatky. Skoro čtvrtina odpovědí obsahovala jiné nedokonalosti, které byly jednotlivě zastoupeny v menším poměru, ale měly by být brány v potaz. Jedná se o námitky typu - dlouhá čekací doba na pobočkách, malé množství vkladových bankomatů, nevhodná pracovní doba u menších poboček, neosobní přístup na velkých pobočkách a cizí vlastnictví banky.

Zpracováním dotazníkového šetření a podrobným prostudováním uvedené převážně elektronické literatury byly sestaveny faktory jednotlivých silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení ve SWOT analýze. V příloze 10 je podrobně rozpracována plus/mínus matice. Provedené hodnocení bylo sestaveno subjektivně na základě dosavadních znalostí dané tematiky.

Společnost by měla i nadále využívat a zlepšovat hustou síť poboček a bankomatů, která patří mezi její nejsilnější stránky. Udržení vysoké ziskovosti utváří firmu pevnou a méně náchylnou na případná ohrožení. Česká spořitelna by měla díky své pevné pozici na trhu využít silných stránek k odvrácení ohrožení, tedy strategie Konfrontace. Vysoké zisky mohou snížit dopady eventuálních nárůstů nesplacených úvěrů nebo možného snížení čistého úrokového výnosu v budoucích letech. Regulátor BASEL III.¹ může mít na banku negativní dopad pouze v případě finančních potíží banky. Udržení dlouhodobé stability na kolísavém trhu se pro banku jeví jako nejlepší strategický plán do budoucích let.

5.2. Ocenění České spořitelny

Pevná pozice banky a spokojenost klientů dokazují i mnohá ocenění, které banka každoročně obdrží od nezávislých zdrojů.

Podle čtenářů časopisu Reader's Digest je Česká spořitelna nejdůvěryhodnější bankou na českém trhu. Časopis prováděl průzkum důvěryhodnosti značek „Dobrá značka 2012“, kde v kategorii „Banka / Stavební spořitelna“ společnost potvrdila prvenství z roku 2011. Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření v 12 evropských státech. V České a Slovenské republice bylo odesláno 15 500 dotazníků. (Česká spořitelna je podle čtenářů časopisu Reader's Digest nejdůvěryhodnější mezi českými bankami, 2013)

¹ Prováděná finanční opatření Basilejského výboru pro bankovní dohled

Další z řady ocenění se týkalo bezpečnosti banky. Podle amerického časopisu Global Finance je společnost nejlepší bankou v České republice. Redaktoři časopisu, kteří jsou současně odborní analytici, ředitelé firem a konzultanti v oboru bankovníctví posuzovali banky na rozvíjejících se trzích střední a východní Evropy. Kritéria pro vybírání obsahovala růst aktiv, ziskovost, strategické vztahy, služby zákazníkům, konkurenční ceny a inovativní produkty. (Česká spořitelna je podle magazínu Global Finance nejlepší bankou v ČR, 2013)

Výborné hospodářské výsledky, kterých banka v roce 2012 dosáhla, byly oceněny odborným časopisem The Bankers a byl jí přidělen titul „Banka roku v České republice“. Časopis je brán za respektovaný zdroj informací o finančním sektoru pro odbornou veřejnost. (Časopis The Banker udělil České spořitelně titul Banka roku pro Českou republiku, 2012)

Na základě průzkumu veřejného mínění reprezentativního vzorku české populace získala Česká spořitelna již podeváté v řadě titul „Nejdůvěryhodnější banka roku“. Ocenění bylo získáno ze soutěže Fincentrum Banka roku 2012 a hlavním kritériem bylo zaměření banky na drobnou klientelu. Předseda představenstva Pavel Kysilka byl oceněn titulem „Bankéř roku“. (Profil České spořitelny, 2013)

Závěr

Česká spořitelna je banka s dlouholetou tradicí, která si po celá desetiletí budovala zázemí na českém území. Začínala jako drobná síť spořitelen, která se postupem času slučovala, a zaujala tak velmi výsadní postavení na, v té době ne příliš rozsáhlém, bankovním trhu. Vybudovala pevnou soustavu zákazníků z řad drobných klientů a stádatelů.

Stabilita a dlouhá léta zkušeností přináší lidem pocit jistoty. Jistota představuje v dnešní ekonomicky neklidné době hlavní důvod, proč se jedinci obracují na Českou spořitelnu a jsou ochotni doporučit ji svým příbuzným nebo známým.

Společnost si je vědoma svého dlouholetého výsadního postavení, ale z tohoto důvodu musí stále více udržovat a zdokonalovat pozici na trhu. Pokud chce udržet své dosavadní místo, nemůže být jen bankou drobných klientů. Probíhající transformace ukazuje banku v naprosto jiném světle. I tradiční banka se může stát moderním institutem. Klient je stále náročnější a na trhu se každou chvílí objevují noví konkurenti. Proto se Česká spořitelna snaží vztah banky s klientem povýšit, utvořit z něho zážitek. Kategorizace subjektu do „čtyř nových tváří“ představuje individuální přístup ke klientovi a jeho potřebám. Jednotlivé segmenty zákazníků byly pečlivě zkoumány a rozpracovány přístupy k nim.

Velkou předností banky je hustá a funkční síť poboček a bankomatů, která může být plně využita při přetváření struktury a udržování blízkého kontaktu s klientem. Jen spokojený klient svěří bance své peníze. Svěřené peníze banka zúročí a zvýší tím svůj zisk. Vysoký zisk činí banku stabilní a spolehlivou, což vytváří i spokojeného klienta. Proto by se banka měla držet strategie Konfrontace, která využívá silných stránek k odvrácení případného ohrožení. Znamená to tedy udržet si vysokou ziskovost a správné využití husté sítě poboček pro to, aby byla schopna se vypořádat s případným nárůstem nesplacených úvěrů, snížením čistého úrokového výnosu nebo opatřeními vydanými regulátorem bank BASEL III.

Společnost by podle svého vlastního odhadu měla do konce roku 2014 dosáhnout vedoucího postavení v šesti hlavních segmentech (drobní klienti, movití klienti, nejmovitější klienti, veřejný a neziskový sektor, malé a střední firmy, velké národní firmy) a stát se jednou ze zásadních bank v dalších dvou segmentech (podnikatelé a malé firmy a velké nadnárodní firmy). (Tinkl, 2013)

Summary

The topic of this bachelor's thesis is Analysis of banking services and organization management in selected banking institution. The selected banking institutions is Česká spořitelna, a.s.. It is a subsidiary of the Austrian Erste Bank. The Bank is focused on retail and it has an extensive network of branches all over the Czech Republic.

The first part of work contains the studied literature. There was described necessary basis for the practical part. The most important parts are functions of management and the new trends, the organization and types of organizational structures, analysis of the surroundings, customer relationship management, description of the structure and phases of relationship and the last one services and banking sector.

The practical part of thesis includes characteristics of the company, describes its history, the organization of Česká spořitelna and the present transformation of the bank. The own research contains evaluation of questionnaire and SWOT analysis.

It was found that the bank is in a very stable and strong position, which it held for many years. However, it is necessary to strengthen the position and adapt to the increasing competition. Bank is transforming its structure at this time. The conversion should contribute to better relationship with the customers and satisfaction of their needs.

Key words: Česká spořitelna, banking sector, services, client, management, transformation, customer relationship.

Přehled použité literatury

Tištěná literatura

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vyd. Brno Computer Press, a. s. 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 9. Vyd. Praha Grada 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- KOTLER, P.: *Marketing management*. 12. Vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4 .
- POLOUČEK, S. A KOL.: *Bankovníctví*. 1. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.
- PROCHÁZKA, Pavel: *Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence*. In: *Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence* [online]. 2006 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.palatinum.cz/files/lib/1-moderni-trendy-v-rizeni-spolecnosti-a-mbe.pdf>.
- ROLÍNEK L. A KOL.: *Teorie a praxe management*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JU v Českých Budějovicích 2003. 95 s.
- STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahu se zákazníkem*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008, ISBN 978-80-213-0922-7.
- VAŠTÍKOVÁ, M.: *Management služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80247-2721-9 .
- VEBER, J. A KOL.: *Management: základy, prosperita, globalizace....* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- ZAMAZALOVÁ, M. A KOL.: *Marketing*. 2. Vyd. Praha C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- Benefity. In: *Česká spořitelna* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u->

nas/benefity/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=csas.jobs.cz&rps=186
&ep=.

- BŘEZINOVÁ, M., *Základy marketingu*, 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~brezina/>.
- BUBÁK, Zdeněk. Česká spořitelna bude z vyššího zisku roku 2012 vyplácet dividendy. In: *Finparáda: finance na dlani* [online]. 28.2.2013 [cit. 2013-04-4]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/1289-Ceska-sporitelna-bude-z-vyssiho-zisku-2012-vyplacet-dividendy.aspx>.
- BUBÁK, Zdeněk. Představujeme Vám Českou spořitelnu. In: *Finparáda: finance na dlani* [online]. 1.3.2012 [cit. 2013-04-4]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/470-Predstavujeme-Vam-Ceskou-sporitelnu.aspx>.
- Celkový přehled počtu subjektů ke dni. In: Česká národní banka: Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu [online]. 1.4.2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS?p_lang=cz.
- Česká spořitelna [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.csas.cz>.
- Česká spořitelna - *Wikipedia. Wikipedia* [online]. 19. 1. 2012 v 08:52. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_spo%C5%99itelna.
- Česká spořitelna: Change Management – Transformace Retailu. In: DDeM [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.ddem.cz/top-projekty/cs-transformace-retailu/47>.
- Česká spořitelna je podle magazínu Global Finance nejlepší bankou v ČR. In: *Česká spořitelna: Tiskové centrum* [online]. 20.03.2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/news_ie_1844.xml?archivePage=news_archive_subportal03&navid=.
- Česká spořitelna je podle čtenářů časopisu Reader's Digest nejdůvěryhodnější mezi českými bankami. In: *Česká spořitelna: Tiskové centrum* [online]. 22. 03. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z:

http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/news_ie_1846.xml?archivePage=news_archive_subportal03&navid=.

- Časopis The Banker udělil České spořitelně titul Banka roku pro Českou republiku. In: *Bankovnipoplatky.com* [online]. 29. 11. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/casopis-the-banker-udelil-ceske-sporitelne-titul-banka-roku-pro-ceskou-republiku--19091.html>.
- Erste Private Banking. In: BROKERJET: Online Broker Erste Group [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: https://www.brokerjet.cz/invest_and_make_provisions/private_banking/.
- Fact Sheet. In: *Česká spořitelna: Tiskové centrum* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Fact_Sheet_CZ.pdf.
- Hodnoty České spořitelny. In: *Česká spořitelna* [online]. 28. února 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://csas.jobs.cz/bankovnictvi-dle-ceske-sporitelny/hodnoty/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>.
- KAPRÁLOVÁ, Gabriela. Archinews. In: Nový koncept poboček České spořitelny PREMIER [online]. 19.9.2011 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.archinews.cz/13-40-realizace-novy-koncept-pobocek-ceske-sporitelny-premier.aspx>.
- KALABIS, Zbyněk. Jak BASEL III reguluje obchodní banky?. In: *Měšec.cz* [online]. 28. 12. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/jak-basel-iii-reguluje-obchodni-banky>.
- Mluví bank o absurdních poplatcích: Někdo střelil i do vlastních řad. In: *Novinky.cz: Ekonomika* [online]. 17.12.2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/287827-mluvci-bank-o-absurdnich-poplatich-nekdo-strelil-i-do-vlastnich-rad.html>.
- MOŠNIČKA, Michal. Česká spořitelna bude mít nově 4 tváře a 4 barvy. Kterou tvář nabídne Vám?. In: *Finparáda: finance na dlani* [online]. 1.8.2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/737-Ceska-sporitelna-bude-mit-nove-4-tvare-i-4-barvy.aspx>.

- Nová značka Erste Corporate Banking České spořitelny. In: *IHNED.cz: BANKOVNICTVÍ* [online]. 17. 10. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-57971040-nova-znacka-erste-corporate-banking-ceske-sporitelny>.
- Profil České spořitelny. In: *Česká spořitelna* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/STANDARD_CONTENT_OT01_008647.XML.
- SKALKOVÁ, Olga. Česká spořitelna se připravuje na horší časy, bude propouštět. Zruší 600 míst. In: *IHNED.cz: Byznys* [online]. 7. 3. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-59460380-ceska-sporitelna-se-pripravuje-na-horsi-casy-bude-propoustet-zrusi-600-mist>.
- Studenti. In: *Česká spořitelna: Kariéra* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://csas.jobs.cz/studenti-a-absolventi/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>.
- Tisková zpráva. In: *Česká spořitelna: Tiskové centrum* [online]. 28. února 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/TZ_PDF/Prilohy/tz_130228.pdf.
- Výroční zpráva 2001. In: *Česká spořitelna* [online]. 2002 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/CSvyrocni_zprava_2001_cz.pdf.
- Výroční zpráva 2011. In: *Česká spořitelna* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2011.pdf.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Plochá organizační struktura	11
Obrázek č. 2 Strmá organizační struktura.....	11
Obrázek č. 3 Liniová (lineární) organizační struktura	12
Obrázek č. 4 Liniově-štabní organizační struktury.....	12
Obrázek č. 5 Maticová organizační struktura	13
Obrázek č. 6 Funkční organizační struktury	14
Obrázek č. 7 Hybridní organizační struktura.....	14
Obrázek č. 8 Matice BCG.....	16
Obrázek č. 9 SWOT matice	18
Obrázek č. 10 Logo České spořitelny	26
Obrázek č. 11 Nové čtyři tváře banky	33
Obrázek č. 12 Poskytování služeb Erste Private Banking.....	34

Seznam grafů

Graf č. 1 Porovnání konsolidovaných čistých zisků České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012.....	27
Graf č. 2 Porovnání počtu klientů České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012	28
Graf č. 3 Porovnání počtu zaměstnanců České spořitelny a.s., Komerční banky a.s. a Českomoravské obchodní banky a.s. za roky 2007 až 2012	29
Graf č. 4 Do jaké věkové kategorie se řadíte?	37
Graf č. 5 Jaké je vaše dosažené vzdělání?	37
Graf č. 6 Jaký je váš měsíční příjem?	38
Graf č. 7 Jak dlouho jste klientem ČS?.....	38
Graf č. 8 Proč jste se rozhodl/a využívat služeb právě u ČS?	39

Graf č. 9 Máte přehled o tom, kolik měsíčně zaplatíte za poplatky? Pokud ano, jakou (i přibližnou) částku?..... 40

Graf č. 10 Doporučil/a byste ČS svým známým?..... 41

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 SWOT analýza 42

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Nová koncepce prostor České spořitelny Premier v budově Trianon

Příloha 3 Lounge v prostorách pobočky Premier

Příloha 4 Rozprostření pobočky Premier

Příloha 5 Dceřiné společnosti České spořitelny

Příloha 6 Kategorizované rozdělení nedostatků ČS podle dotazníkového šetření

Příloha 7 Čeho si u ČS nejvíce vážíte?

Příloha 8 Jaké služby nebo produkty u ČS využíváte?

Příloha 9 Počty hodnocení jednotlivých produktů a služeb

Příloha 10 Plus/mínus matice SWOT analýzy

Příloha 11 Organizační struktura 2011

Příloha 12 Organizační struktura 2002

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dotazníkový výzkum – Klienti Česká spořitelna

Vážený respondente,

Jsem studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a žádám Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká analýzy bankovních služeb a vztahů se zákazníkem. Dotazník je anonymní a jeho data budou vyhodnocena a použita v mé bakalářské práci. U každé otázky označte zvolenou variantu nebo vypište odpověď hůlkovým písmem na vyznačené místo.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- Do 18 let
- 18 až 26 let
- 27 až 60 let
- 60 a více let

3. Vaše dosažené vzdělání je:

- ZŠ
- SŠ (bez maturity) + vyučení
- SŠ (s maturitou)
- VOŠ
- VŠ

4. Jaký je váš měsíční příjem?

- Do 10 000 Kč
- 10 001 Kč - 20 000 Kč
- 20 001 Kč – 30 000 Kč
- Nad 30 000 Kč

5. Jak dlouho jste klientem ČS?

- Méně než 1 rok
- 1-10 let
- 11-20 let
- Více než 20 let

6. Proč jste se rozhodl/a využívat služeb právě u ČS?

.....

7. Vlastníte účet i u jiného bankovního institutu?

- Ano
- Ne

8. Máte přehled o tom, kolik měsíčně zaplatíte za poplatky? Pokud ano, jakou (i přibližnou) částku?

- Ano, měsíčně zaplatím.....
- Ne

9. Jste si vědom/a u ČS nějakých nedostatků? Pokud ano, jakých?

- Ano
- Ne

10. Čeho si u ČS nejvíce vážíte?

- Vážím si
- Nevím
- Ničeho

11. Jaké služby nebo produkty u ČS využíváte a jak byste je hodnotil/a od 1 do 5 (1 velmi spokojený, 5 nespokojený)?

	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Účet (junior, studentský, spořicí a jiné)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Platební karta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Půjčka (úvěr, kontokorent a jiné)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hypotéka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Stavební spoření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Pojištění (životní, cestovní a jiné)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Internetové bankovníctví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Investiční produkty (akcie, dluhopisy, fondy a jiné)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiné, jaké:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Doporučil/a byste Českou spořitelnu svým známým?

- Ano
- Ne

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 2 Nová koncepce prostor České spořitelny Premier v budově Trianon



Zdroj: Kaprálová, 2011

Příloha 3 Lounge v prostorách pobočky Premier



Zdroj: Kaprálová, 2011

Příloha 4 Rozprostření pobočky Premier

ČESKÁ SPOŘITELNA PREMIER - TRIANON



- 1 vstupní prostory s recepcí
- 2 chodba
- 3 jednací místnosti
- 4 lounge
- 5 jednací místnost
- 6 samoobslužná zóna
- 7 back office
- 8 manager
- 9 kuchyňka

Zdroj: Kaprálová, 2011

Příloha 5 Dceřiné společnosti České spořitelny

**STAVEBNÍ
SPOŘITELNA**
ČESKÉ SPOŘITELNY

**REALITNÍ
SPOLEČNOST**
ČESKÉ SPOŘITELNY

PENZIJNÍ FOND
ČESKÉ SPOŘITELNY

ERSTE
CORPORATE FINANCE

GRANTIKA
ČESKÉ SPOŘITELNY

REICO
ČESKÉ SPOŘITELNY

AUTOLEASING

FACTORING
ČESKÉ SPOŘITELNY

s morava
Leasing

BROKERJET
Online Broker Erste Group

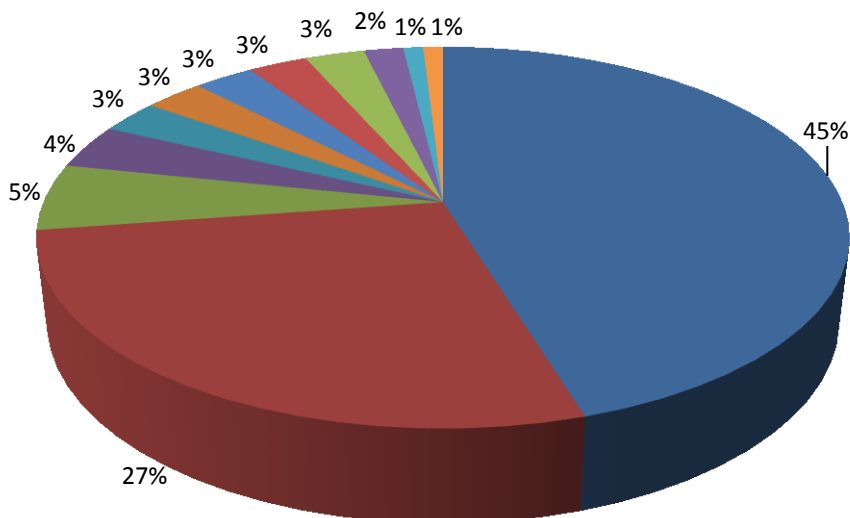
PARTNER
ČESKÉ SPOŘITELNY

Zdroj: Fact Sheet, 2013

Příloha 6 Kategorizované rozdělení nedostatků ČS podle dotazníkového šetření

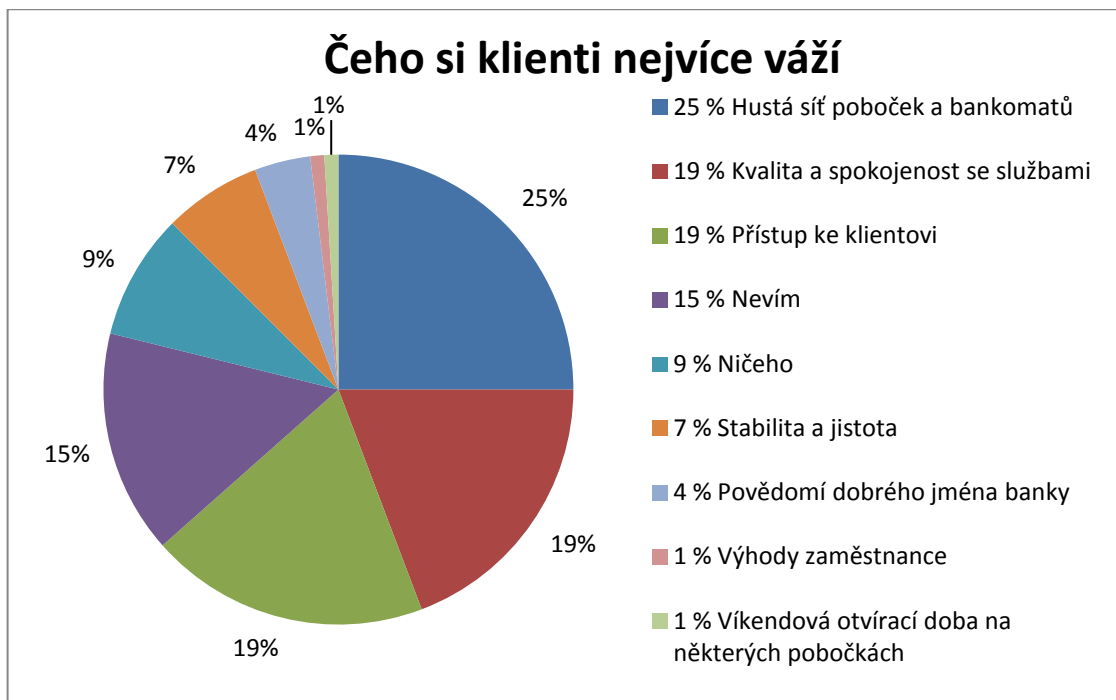
Jste si vědom/a u ČS nějakých nedostatků? Pokud ano, jakých?

- 45 % - Ne
- 27 % - Poplatky, které by měly být sníženy nebo zrušeny
- 5 % - Nevím
- 4 % - Dlouhá čekací doba na pobočkách
- 3 % - Nespokojenost se spořicíím účtem
- 3 % - Vlastníkem banky je cizinec
- 3 % - Neosobní přístup ve větších pobočkách
- 3 % - Malé množství vkladových bankomatů
- 3 % - Problémy s bankou
- 2 % - Nevhodná pracovní doba u menších poboček
- 1 % - Dlouhá doba převodu peněz
- 1 % - Málo bezbariérových přístupů



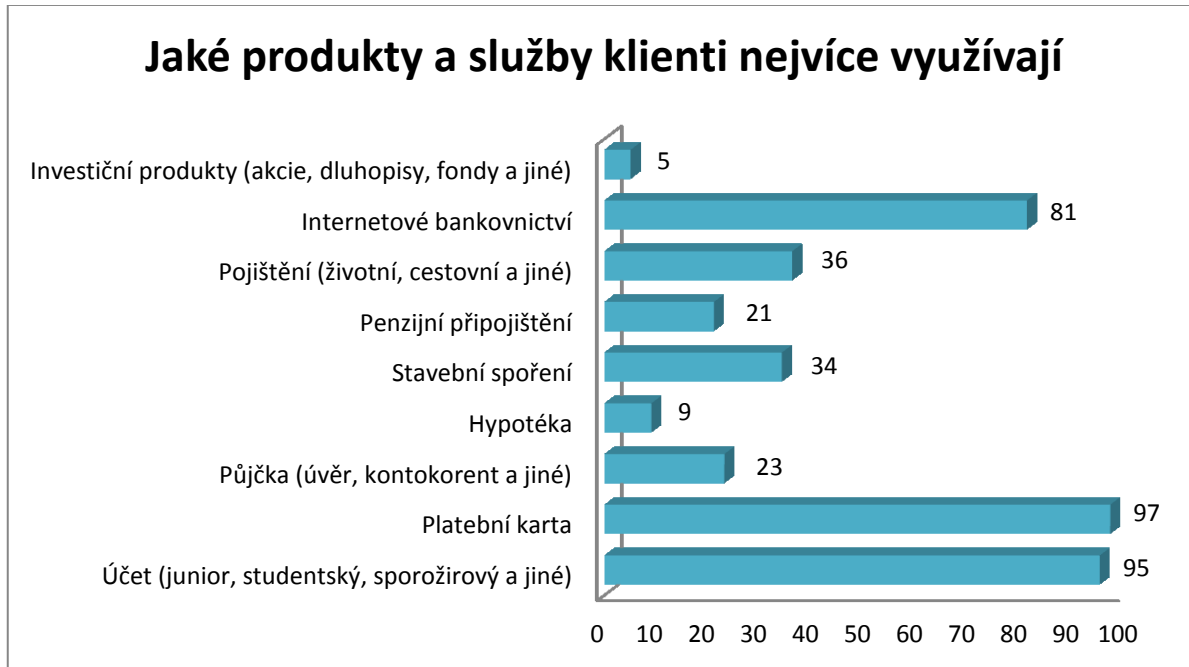
Zdroj: Vlastní šetření

Příloha 7 Čeho si u ČS nejvíce vážíte?



Zdroj: Vlastní šetření

Příloha 8 Jaké služby nebo produkty u ČS využíváte?



Zdroj: Vlastní šetření

Příloha 9 Počty hodnocení jednotlivých produktů a služeb

	1 velmi spokojený/á	2	3	4	5 nespokojený/á
Účet (junior, studentský, sporožirový a jiné)	35	39	18	2	1
Platební karta	68	22	6	0	1
Půjčka (úvěr, kontokorent a jiné)	5	8	6	3	1
Hypotéka	0	6	1	1	1
Stavební spoření	15	17	1	0	1
Penzijní připojištění	6	12	1	1	1
Pojištění (životní, cestovní a jiné)	19	14	1	1	1
Internetové bankovníctví	43	26	10	0	2
Investiční produkty (akcie, dluhopisy, fondy a jiné)	1	2	2	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Příloha 10 Plus/mínus matice SWOT analýzy

Příležitosti	Silné stránky							Slabé stránky					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3			
O1	++	++	++	+	++	+	++	-	-	-	12	1.	
O2	-	0	+	0	+	-	+	+	0	++	6	3.	
O3	++	0	0	--	0	++	++	-	+	-	7	2.	
Ohrožení	T1	+	-	-	-	0	+	0	-	+	-	-5	5.
	T2	-	-	-	-	-	-	0	0	0	+	-6	4.
	T3	0	0	-	-	-	0	0	-	--	--	-8	2.
	T4	--	0	-	-	-	-	0	--	0	-	-9	1.
	T5	-	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-7	3.
	T6	-	0	-	-	-	-	0	--	0	--	-9	1.
	T7	-	-	-	--	-	--	0	0	0	-	-9	1.
	5	2	3	1	3	4	5	-9	-3	-10			
	1.	4.	3.	5.	3.	2.	1.	2.	3.	1.			

Zdroj: Vlastní vypracování, postup podle VAŠTÍKOVÁ 2008

Příloha 11 Organizační struktura 2011

Organizační struktura k 31.12.2011

Předseda představenstva a generální ředitel	Mistopředseda představenstva a 1. náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR
Úsek kancelář společnosti	Úsek účetnictví a daně	Úsek řízení bilance finanční skupiny ČS	Úsek distribuce	Úsek právní služby a compliance
Úsek firemní komunikace	Úsek controlling a plán	Úsek investiční bankovnictví	Úsek přímé bankovnictví	Úsek centrální řízení rizik
Úsek interní audit	Úsek řízení majetku	Úsek finanční trhy - obchodování a prodej	Úsek kartové centrum	Úsek řízení úvěrových rizik a úvěrový servis
Úsek lidské zdroje	Odbor majetkové účasti a realitní investice	Úsek finanční trhy - Retail Distribution	Úsek řízení retailových produktů a procesů	Úsek controlling úvěrového rizika a řízení portfolia
Úsek marketing		Úsek financování	Úsek region západ - oblastní pobočky v regionu	Úsek bezpečnost
Úsek zpracování transakcí		Úsek firemní klientela	Úsek region východ - oblastní pobočky v regionu	Oddělení podpora
Úsek zpráva klientských účtů		Úsek realitní obchody	Úsek externí prodej a kooperace	
Úsek Back Office finančních trhů		Úsek komunální financování	Odbor řízení retailových segmentů	
Úsek zpracování obchodů		Odbor Group Large Corporates	Odbor finanční plánování a analýzy	
Úsek IT		Oddělení podpora obchodů		
Úsek procesní centrum				
Odbor ekonomické a strategické analýzy				
Odbor řízení kvality služeb				

Zdroj: Vlastní vypracování, Výroční zpráva ČS 2011

Příloha 12 Organizační struktura 2002

Organizační struktura k 31.12.2002

Předseda představenstva a generální ředitel	Místopředseda představenstva a 1. náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR	Člen představenstva a náměstek GR
Úsek sekretariát představenstva a dozorčí rady	Úsek účetnictví a daně	Úsek řízení bilance finanční skupiny	Úsek korporátní zákazníci	Úsek řízení obchodu	Úsek platební styk a vyúčtování	Odbor řízení a koordinace projektů
Úsek řízení úvěrových rizik	Úsek controlling a plán	Úsek správa aktiv	Úsek komerční centra	Úsek produkty a řízení procesů	Úsek IT provoz	Odbor projekt Symbols
Úsek hlavní ekonom	Úsek centrální řízení rizik	Úsek investiční bankovníctví	Úsek nemovitosti a hypotéky	Úsek přímé bankovníctví	Úsek řízení majetku	Oddělení řízení projektů skupiny EB
Úsek interní audit	Odbor vztahy k investorům	Úsek treasury	Úsek komunální financování	Úsek kartové centrum	Úsek bezpečnost	
Úsek právní služby	Odbor dceř. spol. a správa majetkových účastí	Úsek finanční instituce	Odbor financování obchodů	Úsek pobočky region 1 (Praha)	Oblastní pobočky v regionu	Úsek organizace
Úsek lidské zdroje		Odbor vypořádání transakcí finančních trhů	Odbor řízení produktu a podpora	Úsek pobočky region 2 (Čechy)	Oblastní pobočky v regionu	Úsek IT architektura a vývoj
Úsek marketing		Oddělení podpora obchodů		Úsek pobočky region 3 (Morava)	Oblastní pobočky v regionu	Oddělení podpora
Odbor externí komunikace				Úsek řízení mobilní prodejní sítě		
Odbor interní komunikace				Oddělení podpora		

Zdroj: Vlastní vypracování, Výroční zpráva ČS 2002