

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
katedra řízení



Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

# **Uplatnění principů procesního managementu v současné praxi podniků**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Josef Pomikálek

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma  
„Uplatnění procesního managementu v současné praxi podniků“  
vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu  
literatury.

V Kladně, 22. dubna 2006

.....

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, PhD. za vedení diplomové práce a za cenné připomínky, děkuji kolegům v Komerční bance Janu Kubálkovi, hlavnímu manažerovi projektu Renaissance za inspiraci a čas poskytnutý při konzultacích a Ing. Vladimíru Plačkovi z oddělení MIS za náměty a praktické rady, děkuji své rodině za trpělivost a podporu při studiu.

# Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická východiska procesního řízení.....	10
1.1 Podnikový proces.....	10
1.2 Historie procesního řízení.....	13
1.2.1 První vlna.....	13
1.2.2 Druhá vlna.....	14
1.2.3 Třetí vlna.....	17
1.3 Úkoly a přínosy procesního řízení.....	17
1.4 Srovnání funkčního a procesního managementu.....	20
1.5 Principy procesního managementu.....	22
2. Charakteristika společnosti.....	33
2.1 Profil společnosti.....	33
2.1.1 Komerční banka, a.s.....	33
2.1.2 Skupina Société Générale.....	34
2.2 Služby klientům.....	35
2.2.1 Kvalita služeb.....	35
2.2.2 Distribuční síť.....	37
2.2.3 Informační technologie a podpůrné služby.....	40
2.3 Retailové bankovníctví.....	41
2.3.1 Občané.....	41
2.3.2 Malé podniky.....	43
2.3.3 Střední podniky a municipality.....	44
2.4 Velké podniky.....	45
2.5 Lidské zdroje.....	47
3. Kvalita jako klíčový proces.....	50
3.1 Identifikace kvality jako klíčového procesu.....	50
3.2 Tajné nákupy jako kontrola kvality.....	52
3.2.1 Kvalita chování vůči zákazníkům.....	55
3.2.2 Působení exteriéru a interiéru pobočky.....	56
3.3 Projekt Merchandising in Branches.....	57

3.3.1 Úvod do merchandisingu .....	57
3.3.2 Merchandising v Komerční bance .....	57
3.3.3 Prodejní systém .....	58
3.3.4 Informační a orientační systém .....	59
3.3.5 Zavádění MIB do prodejní sítě .....	60
3.3.6 Organizace projektu MIB.....	61
3.4 Proces vyřizování stížností.....	62
3.4.1 Charakteristika současného stavu .....	64
3.4.2 Návrh workflow řešení.....	64
3.4.3 Charakteristika procesu a jeho implementace.....	65
3.4.4 Hlavní přínosy implementace .....	67
3.5 Program Kvalita KB.....	68
3.6 Interní indikátory kvality.....	70
3.7 Standardy kvality .....	71
Závěr .....	74
Použitá literatura .....	76
Přílohy .....	78
Příloha č. 1 .....	78
Příloha č. 2 .....	79
Příloha č. 3 .....	80

## Úvod

„Co zlepší kvalitu na kterémkoli místě v podniku, zlepší současně kvalitu v celé organizaci“. Tuto myšlenku zná asi každý úspěšný manažer. Přesvědčení o přínosu spojování kvality s inovací v managementu samotném je velmi důležité pro dosažení dalšího zlepšování na poli kvality. Vzájemné propojení managementu a kvality přináší kvalitativní skok, který s sebou nese významnou konkurenční výhodu.

Možná to není na první pohled patrné, ale základním faktorem úspěchu Komerční banky, a.s. v posledních dvou letech je právě zvyšování kvality jednotlivých procesů. Kvalita je dnes důležitý a mnohdy i jediný způsob, jak se odlišit od konkurence a z dlouhodobého hlediska vytvořit konkurenční výhodu. Všichni další konkurenti na českém bankovním trhu dnes mají přibližně stejnou nabídku produktů a služeb. Klienti se proto při svém rozhodování řídí nabízenou kvalitou a vybírají si tu banku, která projevuje největší snahu vycházet jim vstříc.

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybral právě uplatnění principů procesního managementu, abych mohl na příkladu Komerční banky, a.s. ukázat jakým způsobem může být procesní přístup implementován ve vztahu k řízení kvality.

Důležitým důvodem pro můj výběr byla i znalost prostředí Komerční banky, a.s., kde pracuji od roku 2002 a kde jsem postupně od základů prošel několika pozicemi v distribuční síti a nyní druhým rokem pracuji na pozici ředitele pobočky. Ve své práci jsem tedy hlavně čerpal z osobních pracovních zkušeností, které jsem během svého působení v Komerční bance, a.s. získal, a které mám možnost sdílet a uplatňovat v horizontální i vertikální rovině řízení.

Své praktické zkušenosti jsem se snažil použít na pozadí teoretických znalostí, které jsem nabyl při studiu literatury.

Cílem mé práce bylo identifikovat a popsat klíčové procesy v Komerční bance vedoucí ke zvyšování kvality a následně získání dlouhodobé konkurenční výhody. V první části mé práce se snažím na základě studia literatury popsat problematiku procesního managementu a shrnout své teoretické poznatky. Ve druhé části se pak zaměřuji na charakteristiku zkoumaného subjektu, analyzuji současný stav a identifikuji příslušné procesy.

Ve třetí části pak přistupuji k procesu zvyšování kvality jako ke klíčovému procesu v organizaci. V této části se soustředím zejména na využití „Mystery shopping“ jako důležitého nástroje při kontrole kvality v distribuční síti a na přínosy projektu Merchandising in Branches (MIB), který zásadně změnil vzhled poboček Komerční banky a dal vyniknout důležitým prodejním i poprodejním procesům v distribuční síti.

V další části se podrobně zaměřuji na proces vyřizování stížností. Stížnost však vnímám nejen jako vyjádření nespokojenosti klienta, které upozorňuje na vážné ohrožení jeho věrnosti, ale snažím se dokázat, že profesionálním vyřízením stížnosti mohu nejen překonat nespokojenost klienta, ale zároveň také posílit jeho věrnost a angažovanost vůči Komerční bance, čímž se stížnost jeví jako mimořádná prodejní příležitost a jako na takovou na ni pohlížím.

V této části práce dále podrobně analyzuji stávající stav procesu vyřizování stížností a snažím se navrhnout vytvoření nového procesu vyřizování a řešení stížností v podobě vhodného SW nástroje podporujícího evidenci, workflow řešení, sledování času řešení reklamací a stížností napříč všemi útvary Komerční banky.

V závěrečné části mé práce se pak věnuji nově zaváděnému Programu kvality Komerční banky, který je možné označit vlajkovou lodí kvality v Komerční bance. V přílohách pak uvádím některé stěžejní části programu.

V závěru mé práce pak stručně shrnuji poznatky, které jsem během psaní práce získal a výsledky, ke kterým jsem dospěl.

# 1. Teoretická východiska procesního řízení

## 1.1 Podnikový proces

Co je to vlastně proces? Ačkoli je mnoho definic procesu, většina z nich si je velice podobných. Pro ilustraci této situace použiji několik definic od různých autorů.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (2) definuje proces „...jako soubor činností, které vyžadují jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“

ŘEPA, V. (11) říká, že proces je definovaný sled činností či transformací - funkcí, které jsou vykonávány za účelem přidání hodnoty. Na výstupu je tedy nějaký produkt nebo služba, která je určena konkrétnímu „zákazníkovi“. Pokud jde o skutečného zákazníka, mluvíme o klíčovém (hlavním, main) procesu.

Podnikový proces je množina na sebe logicky navazujících činností za účelem dosažení předem definovaného podnikového výstupu. Proces je strukturovaná, měřitelná množina aktivit navržená za účelem vytvoření požadovaného výstupu pro určitého zákazníka nebo trh. (PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., lit. 9)

Proces „...je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho oddělení do druhého“ (ROBSON, M., ULLAH, P., lit. 10)

V České republice je proces definován normou ČSN EN ISO 9001:2001, a to takto: „Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.“



Z předcházejícího výčtu definic a z VEBERA, J. (15) je zřejmé, že proces:

- se skládá z činností a aktivit,
- má svoji vnitřní strukturu,
- má definovány vstupy a výstupy,
- má svého zákazníka (ať již interního či externího),
- má svého vlastníka, který je zodpovědný za řízení a rozvoj procesu,
- má měřitelné parametry (průběžná doba, včasnost, kvalita, náklady, .. ),
- má jasné hranice (začátek a konec včetně návazností na jiné procesy),
- má svůj ocenitelný výstup (produkt / služba s přidanou hodnotou),
- je opakovatelný (je-li standardizován).

Pokud chceme o nějakém procesu říci, že je řízený, měl by splňovat většinu z následujících znaků. Proces by měl mít definovanou posloupnost kroků a odpovědností, soustavu měřitelných parametrů odvozených z nároků zákazníků nebo interních standardů. Měl by být jednoznačně určen vlastník procesu a pokud se jedná o rozsáhlejší proces, tak i stálý procesní tým, pravidelně se setkávající s cílem hledat zlepšení procesu. Aby bylo možné měřit efektivitu procesu, měl by mít stanoven roční plán obsahující pro každý klíčový proces požadované výsledky, rozpočet a nároky na zdroje. Při tvorbě procesu má být stanoven mechanismus pravidelné a průběžné kontroly výkonnosti procesu a též procedury a prostředky (procesní tým) k řešení problémů souvisejících s procesem.

Zákazníkem procesu je ten, kdo odebírá produkt procesu. Zákazníků může být více, pokud je produkt odebírán více procesy (typicky podpůrné průřezové procesy). Typický zákazník by měl být vybrán na základě množství odebraných produktů (pomocí Paretovy analýzy) nebo jeho pozici nejbližší ke konci hlavního procesního řetězce.

Procesy je možné definovat na celé řadě úrovní, vždy však budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec. Neexistuje

žádný standardní seznam procesů v organizaci a každá společnost by si takový seznam měla vypracovat sama nebo s podporou externí firmy.

Procesy se mohou dále dělit podle různých kritérií. Jedním z mnoha dělení je dělení podle ŘEPY, V. (11), který rozdělil procesy na klíčové, podpůrné, vedlejší a existenční. Klíčové procesy jsou hodnototvorné procesy zřízené k naplnění poslání firmy, ve kterých přímo vzniká přidaná hodnota vedoucí k uspokojení potřeb vnějšího zákazníka. Podpůrné procesy zajišťují vnitřnímu zákazníkovi strategický nebo kritický produkt (službu), kterou nelze zajistit externě bez ohrožení poslání podniku. Vedlejší procesy zajišťují vnitřnímu zákazníkovi produkt (službu), kterou lze zajistit externě bez ohrožení poslání podniku a vykonává se interně z důvodu ekonomické výhodnosti. A konečně existenční procesy jsou ty, na jejichž průběhu závisí další rozvoj podniku.

Procesy se také objevují v různých modelech hodnocení výkonnosti. Jako příklad bych mohl uvést model EFQM. Ten definuje lokální a výsledková kritéria. Lokální kritéria jsou interní iniciativy organizace, na které může její management působit a řídit je. Kritéria výsledková jsou spojená s hodnocením organizace z vnějšího prostředí.

Dalším modelem kde se podnikové procesy zásadně projevují je model autorů knihy *Improving Performance* Geary A. Rummlera a Alana P. Brache. Ti rozdělují vlivy působící na organizaci do tří úrovní řízení výkonnosti (na úroveň organizace, procesů a výkonnou úroveň) a tří hlavních faktorů vlivu na výkonnost (cíle, struktura a řízení). Výsledky tohoto rozdělení zaznamenávají do matice. (TRUNEČEK, J., lit. 14)

## 1.2 Historie procesního řízení

### 1.2.1 První vlna

Na přelomu 19. a 20. století, který je z pohledu rozvoje managementu jako vědní disciplíny nazýván klasickým obdobím, F. W. Taylor detailně zkoumal výrobní činnosti. Uvedl do praxe dělbu práce, jejíž výhody identifikoval Adam Smith ve své knize z roku 1776 „O původu bohatství národů“, a rovněž zavedl funkční specializaci mistrů.

Čím jednodušší pracovní operaci lze přidělit jednotlivému pracovníkovi, čím vyšší je vstupní specializace a rozsah standardizace, čím přesněji může být vymezen průběh technologického nebo pracovního procesu, tím kratší doba je nutná k zaučení, tím spíše může stoupat zručnost pracovníků, intenzita práce a jejich výkonnost. (VEBER, J., lit. 15)

I přes funkční specializaci se v tomto období dají vyzorovat snahy reengineeringového charakteru, které jsou typické pro management konce 20. století.

Na místo ad hoc řízení realizovaného více či méně schopnými mistry či předáky Taylor zavádí principy řízení, které mají vést k určení nejlepšího způsobu, jak danou práci vykonávat, jak zabezpečit co nejvyšší výkonnost dílny. Dal podnět k vzniku nové vysoce kvalifikované profese „průmyslového inženýra“ na jehož bedrech spočívalo správné rozdělení, normování a seskupování práce tak, aby ji mohl vysoce produktivně vykonávat nekvalifikovaný dělník. (VEBER, J., lit. 15)

Průmyslový inženýr se dá připodobnit k dnešnímu vlastníkovi procesu. Nejlepší způsoby vykonávání daných činností byly uschovávány v pracovních směrnicích a manuálech. Ve 20. letech 19. století se tato technika rozvinula do metody nazývané analýza metod a procedur, která je označována za tzv. první vlnu řízení procesů.

Později se naplno prosadila hromadná výroba, charakterizována používáním pohyblivých pásů, automatizací jednotlivých činností a standardizací jednotlivých součástí výrobku. Nejznámějším představitelem managementu této doby je Henry Ford. Trh byl nenasytný, výrobci prodali cokoli. Později začali být zákazníci náročnější, už jim nestačil jeden model výrobku. Stále to však byla hromadná výroba pro anonymního zákazníka. Díky výrobě unifikovaných výrobků ve velkých sériích docházelo k neustálému zlevňování produkce. Na trzích postupně docházelo k nasycení až přesycení. Výroba už nemohla být tlačena nabídkou, ale výrobci byli nuceni produkovat to, co zákazník skutečně chce. Výroba začala být tažena poptávkou. S touto změnou muselo dojít k posunu v přístupu k zákazníkům. Marketing se přestal orientovat primárně na produkty a začal se více zaměřovat na konkrétního zákazníka s konkrétními potřebami. To vše se odehrávalo při neustále rostoucí konkurenci a stále úpornější snaze o vyšší výkonnost při nižších nákladech. Do protikladu se dostaly požadavky na stále nižší náklady a požadavek na větší pružnost organizace v přizpůsobování se měnícímu trhu a individuálním požadavkům zákazníků. Bylo zřejmé, že pokud mají být splněny oba požadavky, musí dojít ke změně principů, na kterých bylo řízení organizací založeno.

### 1.2.2 Druhá vlna

V posledních 30 letech se výrazně změnilы základní vlivy, které organizaci zásadním způsobem ovlivňují. Tyto vlivy působí jak odděleně, tak i společně. HAMMER, M., CHAMPY, J. (2) je označili jako vliv tří „C“. Tato tři „C“ jsou zákazníci (customers), konkurence (competition) a změna (change).

- **Zákazníci rozhodují** - Od počátku 80. let se v rozvinutých zemích posunula dominance ve vztahu mezi prodejcem a zákazníkem. Prodávající již nemají poslední slovo. Zákazníci jsou dnes ti, kteří určují pravidla nákupů, čas spotřeby a vynaložené finanční prostředky s koupí spojené. Spotřebitelé jinak řečeno mohou být v dnešní době velice vybíraví. Pro podniky pracující na bázi

velkovýroby, které nepochopily a nedocenily tyto výrazné změny, znamená tento posun kritické ohrožení jejich distribučních návyků díky neuspokojení zákaznických potřeb a tím i možné ohrožení existence.

- **Konkurence se stává intenzivnější** - Dříve si firma získala zákazníka tím, že dokázala přijít na trh s přijatelným výrobkem za rozumnou cenu. Dnes je však nejen větší konkurence, ale existuje i mnoho jejích druhů. Podobné zboží se prodává na různých trzích na různém konkurenčním základě - někde na základě ceny, na základě širokého výběru, kvality, nebo služeb spojených s prodejem. Díky globalizaci a lepší dostupnosti trhů se na tyto trhy dostává silná zahraniční konkurence, mnohdy s velice radikálními metodami získávání zákazníka. Významnou roli v tomto případě hraje i vývoj výrobních technologií, které dávají značnou konkurenční výhodu svým majitelům. Technika mění povahu konkurence často způsoby, které nelze očekávat.
- **Změna se stává neustálou** - V posledních letech se změnila povaha změny samotné. Změna se stala jak všeprostupující, tak i neustálou. Tempo změn se navíc velice zrychlilo. Nezkrátily se jen životní cykly výrobků a služeb, ale zkrátil se i čas, který mají firmy na vývoj a tržní uvedení nových výrobků.

Jako reakce na měnící se požadavky se v 80. letech začalo prosazovat několik nových přístupů v řízení firem. Především se jednalo o posun v řízení kvality, kde kvalita (jakost) přestala být chápána jen jako pouhá bezvadnost produkce a stabilita dodávek. V souladu s posunem směrem ke konkrétním zákaznickým potřebám došlo k tomu, že začal být kladen větší důraz na užité vlastnosti produktu. Rovněž kontrola kvality přestala být pouhou kontrolou výstupů a zaměřila se i na procesní stránku výroby. Součástí řízení kvality se stalo trvalé zlepšování. Jeho cílem je postupně nejen zlepšovat kvalitu, chápanou v jejím novém významu, ale také technologické postupy, bezpečnost práce, snižování nákladů na produkci a další. Tento přístup se prosadil nejdříve v japonských společnostech pod názvem „kaizen“. Jeho základy se dají vysledovat už v 60. letech minulého století. V 80. letech se začalo široce prosazovat

řízení kvality, které je založené na obdobných principech i mimo území Japonska. V tomto případě se jedná o tzv. Total Quality Management.

Opakem k postupnému zlepšování se stal přístup tzv. druhé vlny procesního managementu. Takto je označováno hnutí procesního reengineeringu. Za hlavní představitele jsou považováni především M. Hammer a T. H. Davenport. Ti roku 1990 publikovali dva články, kde formulovali základní myšlenky Business Process Reengineeringu. Davenport publikoval svůj článek v červnovém vydání Sloan Management Review pod názvem The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Hammerův článek vyšel v červencovém vydání Harvard Business Review pod názvem Reengineering Work: Don't automate, Obliterate. V roce 1993 oba autoři vydali knihy o procesním reengineeringu. Davenport svou knihu nazval Process Innovation. Znamější se stala kniha s názvem Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution, na které se kromě Hammera podílel ještě J. Champy. Tato kniha byla poměrně radikální, jak již napovídá její podtitul Forget what you know about how business should work - most of it is wrong!. Kniha se stala i díky svému čtivému podání bestsellerem minulých let. Ve společnosti konvenčně populárnějších knih se pak držela více než šest měsíců v žebříčku bestsellerů deníku New York Times v kategorii nonfiction literatury. (TRUNEČEK, J., lit. 14)

Aplikace této koncepce má však i svá omezení. Mezi jedno z hlavních patří především jeho obtížná přenositelnost mezi různými prostředími.

Jejich zásadním nedostatkem je totiž skutečnost, že oblast managementu zužují na výkon ekonomických a technických operací a přehlížejí význam působení lidského prvku, to znamená kulturního prostředí, v němž české firmy, podniky fungují ... necitlivá aplikace zahraničních koncepcí řízení nejenže bývá často neúčinná, ale může dokonce narušit integritu vztahů uvnitř celé organizace. Může demotivovat jak management, tak ostatní pracovníky a ve svých důsledcích vést lidi k pasivitě, nesamostatnosti nebo dokonce k aktivnímu odporu. (VEBER, J., lit. 15)

### 1.2.3 Třetí vlna

V současné době jsme svědky tzv. třetí vlny procesního managementu. Ta je založena na široké podpoře informačních technologií podnikovým procesům. Dále je pro ni charakteristické spíše trvalé zlepšování než dramatické změny podnikových procesů. Příkladem orientace technologických firem na podporu řízení procesů může být např. Business Process Management Initiative (BPMI). Cílem BPMI je vytvořit základy pro realizaci systému, ve kterém bude možno procesy nejen modelovat, ale i přímo provádět bez nutnosti programovat novou aplikaci. V tomto systému bude možné řídit celý životní cyklus procesu a rovněž bude možné jej měnit za plného provozu. Členy této iniciativy jsou jak výrobci nástrojů procesního řízení (Casewise, IDS-Scheer, Mega, Proforma), tak velcí softwaroví a technologičtí lídři (IBM, Fujitsu, SAP, Sun).

Na rozdíl od Business Process Reengineering (BPR) a dalších iniciativ, Business Process Management (BPM) stojí na matematických základech tzv. „ $\pi$  – kalkulu“, což je část většího matematického celku nazývaného „procesní algebra“. Přesněji jde o formální jazyk pro modelování synchronních či souběžných výpočetních procesů. Tato teorie byla vyvinuta v 80. letech R. Milnerem. Později se stala základem Business Process Modeling Language (BPML), jež je založen na XML schématu. V podstatě se jedná o projekt, jehož cílem je položit základy pro vývoj komplexního nástroje procesního řízení, umožňujícího modelování, analýzu, simulaci a přímé vykonávání podnikových procesů.

## 1.3 Úkoly a přínosy procesního řízení

**Základní úkoly** procesního řízení jsou:

- identifikace procesů,
- analýza procesů,
- identifikace problémových oblastí,

- tvorba nových procesů nebo „narovnání“ stávajících procesů,
- zajištění stability procesů a ukotvení změny,
- navození atmosféry podporující zlepšování procesů.

Předtím, než je vůbec možné uvažovat o procesním řízení, je třeba podnikové procesy identifikovat. Při vlastní identifikaci procesů je vhodné postupovat směrem od zákazníka a postupně odkrývat všechny podnikové procesy. Tím je zaručeno, že nejprve identifikujeme hlavní procesy. Analýzou se rozumí popis struktury procesů, jejich vstupů a výstupů ve formě přesných modelů. K tomu slouží nejrůznější metody a techniky. Identifikace problémových oblastí obnáší podle VEBERA, J. (15) především odhalení zbytečně nebo duplicitně realizovaných činností, neefektivně realizovaných činností nebo činností zcela chybějících, odhalení úzkých míst ve zdrojích, nedostatků ve vnitřní funkci procesu, komunikačních šumů, nedostatků ve vazbě na dodavatelské procesy a na procesy zákaznické.

Na základě odhalených nedostatků je třeba zjednat nápravu. Ta může být realizována v zásadě dvěma způsoby. Mohou být definovány zcela nové procesy, nebo může dojít k redesignu procesů stávajících. Napřímení procesů je méně rizikové, ale nemusí být vždy dostačující.

Samotný přechod na procesní řízení mívá většinou podobu reengineeringového projektu. Ani po stabilizaci nových procesů by neměla jejich podoba zůstat stále stejná, nýbrž by měla být nastolena atmosféra trvalého zlepšování podnikových procesů. Dle VEBERA, J. (15) cílem tokového zlepšování bývá zvyšování kvality - snižování vadnosti, zvyšování kvalitativních parametrů produkce, zdokonalování technologických postupů (např. snižování odpadů), snižování výrobních nákladů, zlepšování bezpečnosti práce apod.

Hlavní přínosy procesního řízení jsou podle VEBERA, J. (15) shrnuty do šesti oblastí. Jsou stručně uvedeny v bodech z důvodu stručného nástínu a nikoli hlubší analýzy.



### **Oblast řízení společnosti**

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Na základě průběžného sledování výkonnosti procesů je možno snadno odhalit příčiny stavu plnění, příp. neplnění cílových ukazatelů a současně dát tímto základní impuls pro trvalé zlepšování procesů.
- Jasná definice strategie podpůrných činností organizace, určení konkrétních a měřitelných cílů pro její naplnění.
- Využití procesního modelu přináší jednoduché a rychlé řízení změn.

### **Oblast personálních zdrojů organizace**

- Trvalý monitoring výkonnosti dílčích procesů je považován za významný motivační nástroj v rámci řízení lidských zdrojů.
- Možnost jednoduché, přehledné a jasné definice pracovních pozic, příslušných profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.

### **Oblast finančního plánování**

- Detailní popis procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů) dává možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci a využití metody ABC (Activity Based Costing).
- Ocenění hlavních procesů organizace umožňuje benchmarking.

### **Oblast logistiky**

- Jasná pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.
- V rámci parametrizovaného (čas a náklady procesu) procesního modelu lze odhalit a odstranit úzká místa v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb a udržování zásob materiálu.
- Ve vytvořeném procesním modelu lze provádět analýzy a simulace vedoucí k racionalizaci procesů.

- Provedená procesní analýza umožní vytvořit základní podklad pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování.

### **Oblast IT**

- Procesní model organizace umožní snadnou a rychlou definici požadavků na funkcionalitu informačních systémů ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.

### **Oblast provozu odborných útvarů**

- Vygenerování celého procesního modelu na podnikovou intranetovou síť, kde je dále umožněno aktivní dynamické procházení všech struktur modelu, významnou měrou zvyšuje informovanost pracovníků na všech organizačních úrovních.
- Možnost vyhledávání a připomínkovaní jednotlivých procesů vytváří platformu pro zapojení všech pracovníků do procesu trvalého zlepšování procesů.
- V rámci vytvořeného modelu existuje možnost připojení a provázání jakýchkoliv již existujících podnikových směrnic a dokumentů (v elektronické podobě), včetně možnosti jejich spuštění! otevření přímo z modelu, což výrazně zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci.

## **1.4 Srovnání funkčního a procesního managementu**

Počátek funkčního managementu je spojován s A. Smithem a jeho knihou Bohatství národů z roku 1776. F. Kovář k tomu píše:

Smith objevil, že je možné rozdělit procesy průmyslové výroby na jednoduché základní operace snadno proveditelné i méně kvalifikovanými dělníky. Tento nový přístup dokázal zvýšit produktivitu práce 10 - 100x. Výsledkem byla akcelerace průmyslové výroby a vznik industriální společnosti. Dělníci byli umocněni novými technickými

prostředky vyústila ve 20. století do hromadné výroby a specializace. Pro funkční přístup je charakteristická strmá pyramida organizační struktury, princip sdružování činností s jasně vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi a direktivní řízení. Rozhodujícím činitelem je výroba a kapitál. (KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., lit. 8)

ROBSON, M., ULLAH, P. (10) zmiňují další problémy funkčního uspořádání organizace. „Přestože se funkčního řízení užívá v tak široké míře, už dlouhá léta si lidé jsou vědomi, že vytváří celou řadu problémů. Různé funkce často zaujímají velice lokálně omezené postoje a o věci, které je zdánlivě přímo neovlivňují, se nezajímají. ... Dalším zcela běžně se vyskytujícím rysem funkčních organizací je destruktivní komunikace mezi jednotlivými funkcemi.“

„.....Často rovněž dochází k obrovskému zpomalování komunikace v důsledku příliš striktního dodržování byrokratického pravidla, že zprávy musí být nejdříve předávány lineárně vzhůru vedoucímu příslušné funkce dřív, než je možno je předat jiné funkci, a v ní pak služebním postupem dolů, místo aby byly směřovány přímo příjemci, jemuž jsou adresovány..... Dalším problémem komunikace ve funkčním prostředí je to, že někdy prostě k žádné komunikaci nedochází; zdá se, že v některých případech se lidé pohrouží do záležitostí své vlastní funkce či svého vlastního oddělení a nejsou si vědomi všech aktivit, které je obklopují a které by měly být předmětem jejich nejvyššího zájmu a pozornosti. (ROBSON, M., ULLAH, P., lit. 10)

## 1.5 Principy procesního managementu

Při změně paradigmatu se mění i principy, které jsou důležité pro vytváření procesů. Při jejich aplikaci neexistuje jednotný postup nebo nějaká šablona. Přesto byly vysledovány jisté zákonitosti, které umožnily definovat obecné principy bez ohledu jestli se použijí ve strojírenství, maloobchodě, pojišťovnách, nemocnicích atd. Při použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. Jsou určitým vodítkem a doporučením, zejména při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů. Principy mohou vázat na práci, proces a podnik jako celek.

TRUNEČEK, J. (14) **klasifikuje principy vážící na**

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>Práci</b>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Princip integrace a komprese prací</li><li>2. Princip delinearizace prací</li><li>3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací</li></ol>   |
| <b>Proces</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Princip uplatnění týmové práce</li><li>5. Princip procesního zaměření motivace</li><li>6. Princip odpovědnosti za proces</li><li>7. Princip variantního pojetí procesu</li><li>8. Princip 3S - samořízení, samokontroly a samoorganizace</li></ol> |
| <b>Podnik</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>9. Princip pružné autonomie procesních týmů</li><li>10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti</li></ol>  |

### 1. Princip integrace a komprese prací

Samostatné a dříve odlišné práce se spojují a zhušťují ve směru horizontálním a vertikálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Dělbou práce dříve rozčleněné činnosti se opět spojují. Tato integrace, nebo lépe řečeno reintegrace, má dvě dimenze: horizontální a vertikální. Komprese (zhušťování, napřimování) procesů je jednou z nejdůležitějších praktik procesního managementu.

**Horizontální integrace** prací představuje spojování činností do jednoho procesu. Výhody tohoto postupu je můžeme shrnout takto:

- snižuje se nutnost dohlížet na detailní provádění všech prací,
- eliminuje se rozhraní operací, čímž se odstraňují chyby plynoucí z nedorozumění mezi úrovněmi i jednotlivými pracovníky,
- redukuje se správní režie a tzv. transakční náklady,
- integrací operací do procesu je umožněno samořízení a samokontrola uvnitř pracovního týmu,
- výstupy z procesu jsou jasné a jednoznačné, takže se umožňuje zvýšení pohodlí pro zákazníky,
- zvyšuje se rychlost realizace procesů s ohledem na nutnost flexibilní změny procesů s ohledem na náklady na přebudování linky.

**Vertikální integrace** má tři dimenze a znamená:

- přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů,
- zapojování specialistů funkčních útvarů do jednotlivých procesů, kteří se stávají součástí těchto týmů,
- nové pojetí strategického řízení, kdy se mění úloha předvídání a tvorba strategie je do jisté míry přenesena na jednotlivé týmy. (TRUNEČEK, J., lit. 14)

Výhody:

- v situacích, kdy byli pracovníci nuceni žádat o rozhodnutí vyšší úroveň hierarchie řízení nyní rozhodují sami,
- rozhodování není odděleno od reálné práce, ale stává se její součástí,
- paradigma průmyslového modelu řízení předpokládá, že lidé nemají čas, ani schopnosti řídit a kontrolovat a také rozhodovat v rámci vymezeného prostoru,

- hierarchické řídicí struktury předpokládají, že se všechna rozhodnutí vykonávají uvnitř hierarchie a že rozhoduje příslušný vedoucí - v procesním modelu rozhodují pracovníci v rámci příslušného procesu.

**Kompresa prací** nebo také napřimování procesů (zhušťování prací) tak, aby se maximalizovala přidaná hodnota pro zákazníka. Tato činnost souvisí s metodami přeprojektování procesů. Jde v podstatě o tyto metody a praktiky:

- vyloučit činnosti zbytečné,
- doplnit činnosti chybějící,
- inovovat neefektivně prováděné činnosti,
- efektivně uspořádat architekturu procesu,
- outsourcing,
- integrace dodavatelů do procesu výrobce,
- integrace zákazníka do procesu výrobce.

## 2. Princip delinearizace prací

Uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce. Práce se vykonávají v přirozeném sledu, místo přímočaré sekvenčnosti. O tom, jak budou jednotlivé činnosti na sebe navazovat rozhodují v maximální míře členové pracovního týmu. Uvnitř týmu se nemusí čekat až jedna práce skončí a bude navazovat druhá. Lineární návaznost jednotlivých činností vytváří umělou prioritu, která ve své podstatě práce zpomaluje. Postup všech prací uvnitř týmu určují v maximální míře sami pracovníci podle potřeby a momentální situace, protože oni sami to nejlépe dovedou a umí rozhodnout o vzájemné posloupnosti prací.

### **Delinearizace zrychluje procesy ve třech směrech:**

- 1) řada prací se může dělat souběžně - o tom se rozhoduje uvnitř týmu,
- 2) v dobře sehraném týmu může existovat i větší nebo menší zastupitelnost jednotlivých členů týmu,
- 3) zkrácením času mezi začátkem a koncem procesu se snižuje možnost dodatečných změn - úvodní práce zastarávají, nové práce nejsou s těmi dřívějšími konzistentní.

### **3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací**

Práce se vykonávají tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo podnik. V průmyslovém modelu řízení se práce vykonávaly většinou podle funkční příslušnosti. V procesním modelu se procesy realizují tam, kde je to nejvýhodnější. V podstatě může dojít k těmto čtyřem možnostem:

- 1) funkční průběh,
- 2) napříč organizací,
- 3) zevnitř ven a
- 4) zvenku dovnitř.

Průběh procesu v rámci **funkčního uspořádání** je tradiční a s ohledem na probíranou problematiku nemá zvláštní specifika. Funkční organizace zůstává v podstatě zachována, pouze některé aktivity (zejména ty základní) jsou řešeny na procesním základě.

Průběh procesu **napříč organizací bez ohledu na funkční místa** je nejčastějším řešením. Vychází se ze zásady komplexního přepracování organizace z funkční na procesní. Začíná se tvorbou procesní mapy a následuje přeprojektování jednotlivých procesů. Procesy už nevycházejí z funkčního uspořádání, ale tvoří se nová organizace založená na procesních principech.

Některé práce mohou být s výhodou přenášeny i za hranice organizace, tedy **zevnitř ven**. Například část mimodíleňských služeb a oprav může v určitých případech provádět sám zákazník. Některé náhradní díly na tyto opravy jsou dodávány zákazníkovi a dodávky jsou řízeny počítačem. Složitý problém opravy, který zákazník neumí řešit, je po spojení telefonem diagnostikován a buď je zajištěna konzultace a nebo výrobce přijede a sám zajistí opravu.

Postup **zvenku dovnitř** může mít podobu buď integrace dodavatelů do procesu výrobce nebo integraci zákazníka do procesu výrobce. Výrobní rovina znamená, že zákazník se sám účastní při návrhu výrobku, a je s ním počítáno při jeho konfiguraci. Teprve potom se dává signál výrobě. Motivační rovina předpokládá úzké propojení zákazníka s příslušným procesem. To má přímý vliv na volbu hodnotové metriky, která musí odpovídat zákaznickým potřebám.

Strategická rovina se týká změny v úloze předvídání. Přesné předvídání trhu ztrácí v nespojitě době smysl, ale důležité je těsné spojení se zákazníkem, abychom mohli co nejpřesněji plnit jeho potřeby. Poptávka je v podstatě obsažena v objednávce a úkolem výrobce je pružně reagovat a rychle ji vyřídit.

#### **4. Princip uplatnění týmové práce**

Procesy realizují procesní týmy se značnou pravomocí tak, aby jejich motivace mohla být těsně svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka.

Vytvoření procesních týmů je přímým důsledkem rušení dělby práce. Procesní tým je skupina lidí pracujících na realizaci celého procesu. Vzniká přirozeným způsobem tak, aby vykonala určitou práci - ucelený proces. Procesní týmy do značné míry nahrazují ostrou útvarovou strukturu a jsou v nich zastoupeny všechny funkční útvary, aby týmy mohly pracovat relativně samostatně.



## 5. Princip procesního zaměření motivace

Motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu - přidanou hodnotu pro zákazníka.

Základnou pro odměňování všech pracovníků v týmech je přínos pro zákazníka. Jedině dosažené výsledky mohou tvořit základu pro odměňování. Procesní práce je měřená výsledkem procesu, což je přidaná hodnota pro zákazníka. Tak je také konstruována hodnotová metrika. Lidé nejsou placeni podle postavení v organizaci, čím výše v hierarchii tím větší plat, ale jediné ve vazbě na přidanou hodnotu, která se vytváří v procesu. Základní platy jsou většinou nízké. Mzdová nadstavba je prostřednictvím hodnotové metriky vázána na přidanou hodnotu vytvořenou pro zákazníka.

## 6. Princip odpovědnosti za proces

Za realizaci konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu. Vlastník procesu je člověk odpovědný za efektivnost procesu, který vede. Na rozdíl od manažera, který odpovídá za účinnost a efektivnost každodenních provedených prací odpovídá vlastník procesu zejména za plnění konečných cílů procesu měřených hodnotovou metrikou. Odpovídá za měření a zvyšování efektivnosti celého procesu. Musí mít přístup ke všem informačním systémům využívaným podnikovými pracovníky a mít i možnost obracet se na ně se žádostí o spolupráci. Působí jako spojovací článek a nárazník mezi procesem a zákazníkem. (TRUNEČEK, J., lit. 14)

### Vlastník procesu

- koordinuje práci celého týmu,
- zajišťuje styk se zákazníkem a
- odpovídá za celý proces a zejména za vytváření přidané hodnoty procesu pro zákazníka, za kterou je celý tým motivován.

Úloha vlastníka procesu spočívá zejména v zabezpečení tří kritických a důležitých složek: efektivnosti, výkonnosti a přizpůsobivosti procesu. Efektivnost má dva rozměry: na makroúrovni a na mikroúrovni.

Na makro úrovni předpokládá, že bude mít jasnou představu o požadavcích konečného zákazníka a o oprávněnosti těchto požadavků. Musí mít představu i o tom, jestli by nebylo možné tyto požadavky uspokojit jiným způsobem případně jinými lidmi a jinými procesy.

Na mikroúrovni se vlastník procesu musí ujistit, že účel procesu je správný a je plněn jeho cíl. Tato úroveň zahrnuje styčné plochy se všemi interními zákazníky, zvážení a prodiskutování všech možností jestli by se uspokojení těchto požadavků nemohlo uskutečnit jinými lepšími způsoby.

Výkonnost souvisí s plněním výkonnostních kritérií - hodnotovou metrikou. K povinnostem vlastníka procesu patří zajišťování výkonnosti, jak všech členů procesního týmu, tak výkonnosti na hranicích mezi odděleními, kde dochází k největším problémům.

Přizpůsobivost vývoji je neobyčejně důležitá s ohledem na turbulentní okolí. Dřívější názor říkal, že jakmile je nějaký systém vyprojektován a zaveden, manažeři mají za povinnost dohlížet na jeho hladký průběh. Jestliže mají procesy sloužit svému účelu je potřebné, aby byly flexibilní. Ke změnám dochází a bude docházet. Proto je vlastník odpovědný i za přizpůsobení procesu potřebám zákazníka. Je odpovědný za to, že proces bude sloužit potřebám zákazníka, i když se podmínky změnily.

Úloha vlastníka procesu je v procesně řízených organizacích klíčová. Je třeba ji bezpodmínečně dodržovat zejména tam, kde je nebezpečí, že rozhodující slovo bude mít i do budoucna funkční hierarchie. Ta má vždycky snahu vrátit celý systém zpátky do kolejí funkčního managementu a tím oslabit „tah“ procesů na přidanou hodnotu. Na tuto skutečnost upozorňují i zkušenosti s praktickým zaváděním. „Snahy o vnesení

nějakých zdokonalení do procesů až příliš často končí neúspěchem nebo se sotva stačí rozjet jen proto, že organizace dostatečně jasně nedefinovala povinnosti a pravomoci a zejména v počátečních fázích nepodpořila vlastníky procesů v jejich práci.“ (ROBSON, M., ULLAH, P., lit. 10)

## **7. Princip variantního pojetí procesu**

Varianty stejného procesu se vytvářejí podle nároků různých trhů nebo vstupů. Ve světě neustále se měnících trhů je dřívější pojetí hromadné výroby anachronismem. Individuální přání zákazníka signalizuje konec standardizace a hromadné výroby, kdy všechny vstupy měly stejné zpracování, takže podniky mohly produkovat jednotné a konzistentní výstupy. Prosazuje se variantní pojetí stejného procesu, kdy každá varianta odpovídá nároku jiného trhu, jiné situace nebo vstupu. Takto organizované procesy musí dosáhnout stejných úspor jako procesy plynoucí z hromadné výroby.

### **Příklad:**

Hromadná výroba automobilů a současný stavebnicový systém: Ford založil pásovou výrobu svého automobilu vzor T tzv. „Plechová Líza“ na klasické dělbě práce. Začal tento typ vyrábět 1. října 1908 a 26. května 1927 vyšel z pásu 15 milionů vůz, který byl velmi podobný tomu prvnímu. Všechny díly posledního typu byly kompatibilní s prvním typem. Celou jednu generaci mohl Ford vyrábět jeden typ automobilu: trh byl nenasycen, neměl podstatnější konkurenci. To je klasický případ spojitého okolí. Je znám Fordův výrok: „Můžete mít jakoukoliv barvu auta, hlavně když bude černá.“ Jiná barva auta se totiž nevyráběla. Tato situace je dnes vyloučená. Hromadná výroba byla umožněna vysokou poptávkou a snahou o minimální cenu. Typy aut se obměňují daleko rychleji. Stavebnicový systém výroby automobilu sleduje individuální požadavky zákazníků a respektuje jeho individuální volbu.

## **8. Princip 3S - samořízení, samokontrola, samoorganizace**

Samořízení, samokontrola a v některých případech i samoorganizace členů procesních týmů je umožněna jeho vysokým stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

TRUNEČEK, J. (14) tvrdí, že uvnitř procesních týmů probíhá samokontrola v rámci samořízení a motivačních ukazatelů (hodnotová metrika). Kontrolní činnosti nevytvářejí hodnotu a jsou v procesu jenom v ekonomicky zdůvodněné míře. U některých systémů (améba, fraktál) má samostatnost týmů takový charakter, že dochází i k samoorganizaci.

### **Příklad:**

Kontrola nákupu drobného materiálu: Bylo zjištěno, že kontrola nákupů drobného materiálu a výše nákladů spojených s touto kontrolou mnohdy přesahuje cenu nakupovaného zboží. Proto se předpokládá samokontrola zaměstnanců, toleruje se mírné narušení zavedeného systému a zkoumají se agregované vzorky místo jednotlivých případů.

## **9. Princip pružné autonomie procesních týmů**

Procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované - decentralizované) operace.

Procesní management prosazuje velkou samostatnost vnitropodnikových jednotek, ale některé operace jsou výhodnější, když jsou provedeny centrálně. Spojení výhod centralizace a decentralizace operací je možno využít výhod obou. Účelem je, aby decentralizované jednotky mohly jednat nezávisle a zároveň koordinovaly svoji činnost bez byrokratického vměšování centrálního kontrolního místa. Vnitropodnikové jednotky zůstávají plně autonomní, ale organizace jako celek využívá výhod ekonomie rozsahu výroby, kterou přináší centralizace. Je nutno si uvědomit, že realizace tohoto principu je umožněna aplikací informační technologie, která příslušné operace provede v reálném čase.

**Příklad:**

Způsob poskytování úvěrů v bance: Banka má zřízené oddělené divize na prodej různých produktů stejným klientům. Jedna divize se specializuje na tradiční úvěry, druhá na financování nákupu akcií, třetí zajišťuje úvěrové listy, čtvrtá služby spojené se správou peněžního fondu. Je stanoven úvěrový limit (např. 3 miliony Kč). Každá divize se tímto limitem řídí, takže klient může mít celkem od tří divizí 9 miliónů úvěr. V případě, že klient bankrotuje, dostane se banka do velké ztráty.

Řešením je aplikace principu pružné autonomie. Celobankovní databáze klientů je přístupná všem divizím je dnes již samozřejmostí, takže jednotlivé divize mohou jednat naprosto nezávisle a zároveň koordinovat svou činnost bez byrokratického vměšování centrálního kontrolního místa.

## 10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

Systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry a vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik.

Funkční přístup přebíral způsob nakládání s informacemi z vojenské organizace, která se řídí principem „potřeba vědět“ (need to know). Každý důstojník nebo úředník v hierarchické struktuře se dozvídá právě a jedině jenom to, co musí znát k výkonu své práce. Vše ostatní je pečlivě utajeno. Není důvodu informovat někoho víc než je třeba. Procesní přístup je právě opačný. Vychází z předpokladu, že každý má právo na všechny informace o podniku a on sám se rozhodne, které potřebuje ke své práci. Musíme zajistit, aby se v podniku odstranily bariéry rozhraní prací (aktivit), bariéry znalostí a bariéry informační.

**Bariéry rozhraní prací (aktivit)** vznikají uvnitř podniku mezi podniky, mezi procesy, mezi jednotlivci. Jestliže eliminujeme „rozhraní“ odpadají nutné předávky mezi jednotlivými pracovníky uvnitř procesu (horizontální integrace), uvnitř podniku (vertikální integrace) a mimo podnik (integrace dodavatelů a zákazníků).

**Bariéry znalostní** vnikají uvnitř podniku (mezi závody, procesy, jednotlivci) ve vztahu k jiným firmám (legitimní plagiátorství) a dále jako odvětvová, geografická a kulturní bariéra.

**Bariéry informační** je nutno odstranit zejména uvnitř podniku. Informace „tečou“ horizontálně i vertikálně, a každý kdo je potřebuje k nim má přístup. Není důvod cokoli utajovat, samozřejmě mimo informací, které mají více méně tajný charakter (utajení před konkurenty, případně jiné důvody). Problémem je potom spíše účelový výběr a omezení informací tak, aby byly použitelné na místě, kde jsou třeba.  
(TRUNEČEK, J., lit. 14)

## **2. Charakteristika společnosti**

### **2.1 Profil společnosti**

#### **2.1.1 Komerční banka, a.s.**

Komerční banka, a.s. je jednou z největších a nejvýznamnějších bankovních institucí ve střední a východní Evropě, v roce 2001 se stala součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale.

Finanční skupina Komerční banky poskytuje klientům komplexní služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Zaměstnanci Komerční banky obsluhují více než 1,4 milionu klientů, kteří mohou využít rozsáhlé síť 335 obchodních míst v celé České republice, Komerční banka provozuje 555 bankomatů a více než polovina klientů využívá služeb telefonního, internetového bankovníctví.

Komerční banka svým zákazníkům z řad jednotlivců nabízí „pod jednou střechou“ komplexní finanční služby včetně hypotečních úvěrů, spotřebitelských půjček, životního a neživotního pojištění, penzijního připojištění, stavebního spoření, investic do podílových či zajištěných fondů nebo leasingových služeb.

Na trhu malých a středních podniků je Komerční banka v České republice klíčovým hráčem a tuto pozici nadále upevňuje. Speciální nabídka tomuto segmentu obsahuje úvěrové produkty se zkráceným schvalovacím procesem, speciální balíčky služeb pro různé profesní skupiny i možnost čerpání zvýhodněných úvěrů ve spolupráci s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj.

Komerční banka je dlouhodobě vedoucí bankou pro podnikové klienty v České republice, kterým poskytuje kompletní finanční servis na individuální bázi, a to včetně globálních produktů skupiny Sociétés Générale.

Komerční banka jako první bankovní subjekt na českém trhu nabídla klientům garantovanou úroveň služeb a jako první soukromá banka v České republice umožňuje klientům využít služeb nezávislého ombudsmana.

Rozsáhlá transformace zaměřená na zvýšení kvality služeb a efektivity všech činností banky byla dokončena v roce 2003. Komerční banka dále pokračuje v neustálém zlepšování služeb zákazníkům a zvyšování jejich spokojenosti. Toto úsilí bylo odměněno udělením hlavní ceny v prestižní soutěži MasterCard Banka roku, kdy odborná porota zvolila Komerční banku Bankou roku 2004 a o rok později i Bankou roku 2005.

### **2.1.2 Skupina Société Générale**

Od října 2001 je Komerční banka, a.s. součástí mezinárodní skupiny Société Générale, kterou tvoří 683 společností zahrnutých do konsolidačního celku skupiny SG. Tyto společnosti nabízejí především služby retailového bankovníctví, specializované finanční služby, správu aktiv, privátní bankovníctví a služby kapitálového trhu, podnikového a investičního bankovníctví. Skupina Société Générale zaměstnává více než 92 tisíc lidí v 75 zemích celého světa.

V oblasti retailového bankovníctví skupina Société Générale obsluhuje 16,4 milionu klientů ve Francii i po celém světě. Komerční banka, a.s. je součástí úseku retailového bankovníctví mimo území Francie, který je zastoupen ve 26 zemích, a zaujímá velmi důležitou pozici v této části skupiny Société Générale.



## **2.2 Služby klientům**

Ke konci roku 2004 poskytla Komerční banka služby přibližně 1,42 milionu klientů, z nichž bylo kolem 1,13 milionu fyzických osob a 291 tisíc podnikatelů a společností. Výsledkem neustálého zlepšování produktů, služeb a vztahů se zákazníky bylo úspěšné získávání nových klientů, jejichž počet se meziročně zvýšil o 90 000, tj. o 7 %, především díky zvýšení počtu privátních zákazníků. Aby mohla Komerční banka poskytovat všechny služby podle potřeb klientů, využívá jejich podrobné segmentace. Získané údaje se pak promítají do nabídky produktů.

Tyto segmenty obsahují:

- přibližně 1,42 milionu fyzických osob, malých podniků a podnikatelů dále rozdělených do skupin se specializovanými produkty a službami,
- více než 16 000 středních podniků a municipalit,
- více než 2 000 velkých společností.

Banka provedla řadu změn v oblasti poskytování služeb a komunikace s klienty za účelem zlepšování kvality poskytovaných služeb.

### **2.2.1 Kvalita služeb**

#### **Nezávislý ombudsman**

V rámci snahy soustavně zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb ustavila Komerční banka jako první banka v České republice pozici nezávislého ombudsmana, jehož úlohou je řešení případných stížností klientů. Prvním ombudsmanem Komerční banky byl jmenován prof. Vojtěch Cepl. Jednotliví klienti se mohou na ombudsmana Komerční banky obracet v případech, kdy z jejich pohledu nebyla stížnost uspokojivě vyřešena. Ombudsman vydává příslušné rozhodnutí do dvou měsíců od podání stížnosti.

Komerční banka dává přednost smírným řešením, a proto se zavazuje poskytnout ombudsmanovi veškeré informace nezbytné pro jeho nezávislou činnost. Banka se zavázala jeho rozhodnutí respektovat, přestože nejsou právně závazná.

### **Nové závazky kvality**

V lednu 2005 přišla Komerční banka jako první banka na českém trhu s další inovací, v jejímž rámci se zavázala udržovat garantovanou úroveň služeb klientům tím, že bude dodržovat jasně definované principy týkající se jejích produktů, služeb a přístupu ke klientům. Tyto závazky jsou postaveny na čtyřech hlavních pilířích: důvěře, rychlosti, bezpečnosti a spokojenosti.

Pro zvýšení kvality v rámci banky disponuje každý úsek Komerční banky osobami odpovědnými za rozvoj projektů k zvyšování kvality a prosazování kvality služeb v rámci celé banky.

### **Komunikace s klienty**

V rámci rozvoje co nejúčinnější a nejjednodušší komunikace se zákazníkům uvedla banka do provozu nové internetové stránky, poskytující klientům jednodušší navigační systém, jasnou prezentaci obchodní nabídky Komerční banky a atraktivní design. V listopadu 2004 zahájila Komerční banka novou komunikační kampaň s novým heslem „**Můj svět. Moje banka.**“, které jasně vyjadřuje pozici a poslání banky: Komerční banka je zde, aby pomohla zákazníkům realizovat jejich projekty a uspokojovat potřeby v jejich různých osobních i pracovních situacích.

Banka věnovala v roce 2005 velkou pozornost přímé komunikaci s klienty včetně studentů a drobných podnikatelů. Pro své stávající i potenciální klienty banka zorganizovala celkem 38 setkání, která byla kombinací obchodních a společenských akcí. Pod názvem "Den setkání s KB" se tato setkání konají ve všech regionech formou přednášek, prezentací a diskusí klientů s produktovými specialisty Komerční banky a

specialisty dceřiných společností Komerční banky. Tyto akce mají nejenom zvyšovat povědomí o produktech KB a jejich znalost, ale i podporovat jejich prodej.

Obdobné akce jsou pořádány i pro klienty segmentu Střední podniky a municipality. V roce 2005 bylo uspořádáno šest takových setkání. Pět z nich bylo zaměřeno na financování podniků z fondů Evropské unie a jeden speciální seminář byl věnovaný oblasti franchisingu.

## **2.2.2 Distribuční síť**

### **Obchodní síť**

Komerční banka v roce 2004 nadále optimalizovala síť poboček v rámci celé České republiky. Bylo vybudováno pět nových poboček v lokalitách s velkým pohybem obyvatelstva - dvě z nich v Praze a další v Brně, Ostravě a Frýdku-Místku. Stejný počet méně využívaných a neefektivních poboček byl uzavřen. Počet 335 prodejních míst se tak ke konci roku 2004 proti roku předchozímu nezměnil. Celkem osm obchodních míst bylo přestěhováno do vhodnějších prostor blíže klientům. Pro rok 2005 banka plánovala otevření více než 20 nových obchodních míst ve velkých městských centrech, především v Praze. Ne všechna obchodní místa se podařilo otevřít podle plánu a některá budou otevřena až během roku 2006.

V rámci zvyšování kvality služeb i produktivity provozu se v roce 2004 uskutečnil projekt zvýšení počtu otevřených pokladních pracovišť. Jedná se o pracoviště, kde jsou zákazníkovi kromě standardních pokladních služeb nabízeny i ostatní služby, jako je vydávání platebních karet, výpisů z účtů, ověřování zůstatků apod. Během roku bylo vybudováno celkem 52 těchto nových pracovišť v padesáti pobočkách v celé České republice.

KB i nadále rozšiřovala svoji síť bankomatů. Jejich počet vzrostl meziročně o 36, celkově má banka 555 bankomatů. Rok 2004 byl také rokem modernizace zastaralých

bankomatů, kterých bylo vyměněno více než 70. Spolu s rozšiřující se sítí bankomatů roste i jejich používání. Celkový počet výběrů se meziročně zvýšil z 16,6 milionu transakcí v roce 2003 na 19,2 milionu v roce 2004. Bankomatu využilo k výběru peněz 83 % klientů banky.

### **Přímé bankovníctví**

V oblasti i služeb přímého bankovníctví Komerční banky došlo v roce 2004 k mnoha technickým vylepšením, rozšíření služeb a zavedení nových funkcí. To vše vedlo k dalšímu zvýšení zájmu o využívání přímého bankovníctví až do té míry, že dnes každý druhý klient KB využívá jeden či více produktů přímého bankovníctví.

V porovnání s rokem 2003 vzrostl celkový počet aktivních produktů přímého bankovníctví o 37 % na 886 tisíc. Počet klientů využívajících těchto služeb se zvýšilo 31 % na 698 tisíc. Nejvíce využívanou službou přímého bankovníctví je Expresní linka Komerční banky, kterou má aktivovanou 598 tisíc zákazníků, tj. o 32 % více než ke konci roku 2003. Meziročně vzrostl i počet uživatelů internetového bankovníctví mojebanka, a to o 52 % na 223 tisíc. Produkt PC bankovníctví profibanka má k dispozici 22 tisíc uživatelů (většinou podniků). S rostoucím počtem klientů přímého bankovníctví roste i využívání těchto služeb (71 % všech plateb a 76 % zahraničních plateb je zadáváno prostřednictvím telefonu nebo počítače).

Na Expresní lince, obsluhované telefonním centrem Komerční banky v Liberci, bylo v roce 2004 přijato více než 12 milionů hovorů. Specialisté pro prodej služeb přes telefon provedli 800 tisíc odchozích hovorů s vysokou úspěšností především v prodeji kreditních karet. Telefonní bankéři dnes již běžně předávají informace o potřebách a možnostech zákazníků jejich osobním bankovním poradcům, kteří těmto klientům následně poskytují služby nebo prodávají produkty. Tento způsob poskytování služeb přináší nejenom výrazné zvýšení prodeje jednotlivých produktů, ale zvyšuje i kvalitu poskytovaných služeb a projevuje se i ve zkrácení doby čekání na spojení s telefonním bankéřem.

Telefonní centrum nekomunikuje s klienty pouze prostřednictvím hlasu, ale i formou zasílání textových a e-mailových zpráv. Stále oblíbenější službou je internetová služba „Zavolejte mi“, kdy si klient prostřednictvím formuláře umístěného na webových stránkách Komerční banky objedná telefonický hovor s telefonním bankéřem.

V roce 2004 Komerční banka uvedla na trh přímého bankovníctví několik novinek. Uživatelům internetového bankovníctví mojobanka je umožněno investovat on-line do podílových fondů Investiční kapitálové společnosti (IKS) Komerční banky. Klienti mohou uzavřít rámcovou smlouvu, nakupovat či prodávat podílové listy fondů IKS i přestupovat mezi jednotlivými fondy. Dále mají k dispozici detailní přehled svých investic, informace o jednotlivých fondech či aktuální kurzy fondů.

Komerční banka zavedla nový elektronický systém sledování pohledávek za podnikovými klienty, který zjednoduší administrativu těchto procesů. Navíc došlo k rozšíření funkčnosti zasílání a zpracování dávkových platebních příkazů, čímž se snížila potřeba dokumentů v papírové podobě.

### **Platební karty**

Ke konci roku 2004 využívali klienti KB přibližně 1,22 milionu aktivních platebních karet, z toho 66 tisíc karet kreditních. K lepšímu využití potenciálu obchodu s kreditními kartami zavedla Komerční banka novou kreditní kartu VISA Electron pro klienty z řad fyzických osob.

Jako první banka na českém trhu Komerční banka úspěšně dokončila proces přechodu platebních karet VISA Electron, MasterCard a Maestro na technologii EMV a v současné době vydává pouze čipové karty EMV v systému VISA a MasterCard. V současné době více než 60 % z celkového počtu aktivních platebních karet představují karty EMV. Jednou z podstatných výhod této technologie je možnost zavádění různých věrnostních programů. Komerční banka již zavedla pilotní verzi nového věrnostního systému pro obchodníky.

Komerční banka má stále jedinečnou pozici, neboť přijímá platební karty od pěti asociací platebních karet - VISA, MasterCard, American Express, JCS a Diners Club. V roce 2004 Komerční banka posílila svoji vedoucí tržní pozici v získávání platebních karet ke zpracování transakcí obchodníků, zejména navázáním nových vztahů s maloobchodníky, např. s maloobchodním řetězcem Electro World. Celkový tržní podíl Komerční banky je v současné době 45 % a celkový obrat transakcí s platebními kartami u obchodníků činil téměř 42 miliard Kč.

### 2.2.3 Informační technologie a podpůrné služby

Moderní informační technologie a kvalitní podpůrné služby nejenže zvyšují kvalitu poskytovaných služeb a komfort zákazníků, ale zároveň zlepšují a urychlují procesy uvnitř banky. Této oblasti je proto v Komerční bance věnována velká pozornost. V roce 2003 banka zahájila tříletý strategický program pod názvem **Renaissance**, který se mimo jiné soustředí právě na reorganizaci vnitřních procesů a modernizaci informačních technologií v Komerční bance.

V rámci optimalizace provozních nákladů banky byly v prostředí telekomunikační infrastruktury realizovány významné změny v oblasti hlasových služeb, v interní datové síti Komerční banky a síti bankomatů Komerční banky. Změny provedené v průběhu roku 2004 přinesou do budoucna výrazné úspory v celkových telekomunikačních provozních nákladech. Banka rovněž převedla významnou část svých provozních zaměstnanců regionálních služeb do externí společnosti Altys, a.s., a mohla tak přistoupit k realizaci projektu zaměřeného na optimalizaci nemovitostního portfolia banky jak v rámci pobočkové sítě, tak centrály.

V červenci 2004 bylo na společnost IBM převedeno zpracování a tisk klientských výpisů z účtů. Tato změna umožnila snížit počet zaměstnanců Komerční banky, a tím redukovat náklady. V druhé polovině roku byl dokončen projekt **centralizace zpracování tuzemských plateb**. Zpracování veškerých tuzemských zákaznických platebních příkazů je dnes soustředěno do dvou nových center,

umístěných v Praze a Plzni. Platby jsou zpracovávány v nově vytvořené aplikaci nazvané Centrální tellerský systém. Hlavních cílů projektu - zvýšení účinnosti a kvality zpracování tuzemských plateb - bylo dosaženo.

V listopadu 2004 bylo do společnosti Hewlett Packard převedeno 77 zaměstnanců, kteří byli v Komerční bance zodpovědní za IT podporu konečných uživatelů výpočetní techniky (administrátoři a operátoři helpdesků). Toto opatření s sebou přineslo úspory jak personálních, tak administrativních nákladů.

## 2.3 Retailové bankovníctví

### 2.3.1 Občané

V průběhu roku 2004 pokračovala KB nadále v rozvíjení obchodního modelu, který je založen na osobním přístupu bankovních poradců, propojení bankovních a ostatních finančních služeb, **využívání synergických efektů v rámci skupiny Komerční banky i Société Générale a na aktivním přístupu založeném na zvyšování kvality poskytovaných služeb**. Banka pokračovala v doplňování své produktové nabídky pro více než 1,14 milionu individuálních zákazníků. Mezi nejvýraznější změny patří rozšíření a zkvalitnění nabídky pro mládež a studenty. Díky novému balíčku Gaudeamus<sup>2</sup>, který si během 2. pololetí 2004 zakoupilo téměř 19 tisíc studentů, se podíl studentů na celkovém počtu individuálních klientů zvýšil na 10 %.

Rok 2004 opět přinesl zvýšený zájem klientů o úvěrové produkty. Celkový objem hypotečních úvěrů individuálním klientům mezi ročně vzrostl o 40 %, zatímco objem prodaných úvěrů se zvýšil o 22 %. Zájem byl především o hypotéky na koupi nemovitosti, průměrná výše jednotlivého úvěru dosáhla 1,3 milionu Kč. V průběhu roku banka rovněž provedla několik významných změn parametrů a zjednodušení procesů poskytování hypotečních úvěrů. Komerční banka nadále patří mezi tři největší poskytovatele hypotečních úvěrů v České republice.

Banka rovněž pokračovala v rozvoji poskytování spotřebitelských půjček a financování prostřednictvím platebních karet, jejichž celkový objem vzrostl o 17 %. Přestože pohledávky z kreditních karet se na této částce zatím podílely 8 %, jejich dynamický vývoj spolu s rychlým růstem počtu aktivních kreditních karet v držení klientů Komerční banky potvrzuje velký potenciál tohoto produktu. Komerční banka navíc v závěru roku obohatila svoji nabídku o mezinárodní kreditní kartu VISA Electron, přinášející jednoduché řešení financování osobních potřeb všech klientů.

Ve druhé polovině roku 2004 uvedla banka na trh nové investiční produkty Max a Max II, světové zajištěné fondy, do kterých klienti investovali ve druhé polovině roku téměř 1,4 miliardy Kč. Tyto fondy poskytují možnost bezpečně zhodnocovat volné finanční prostředky prostřednictvím světových akciových trhů, a to ve spolupráci se sesterskými společnostmi v rámci skupiny Sociétés Générale. Nyní v dubnu 2006 bude zahájen prodej dalšího, v pořadí již šestého produktu z řady Max.

Rok 2004 s sebou přinesl další rozvoj pojišťovacích služeb. V rámci nabídky životního pojištění přišla Komerční banka na trh s novým produktem Vital Grant, nabízejícím především zajištění klienta a jeho rodiny pro případ nenadálých nešťastných životních událostí. Komerční banka dále rozšiřovala i portfolio produktů neživotního pojištění. V dubnu 2004 uvedla na trh nový pojistný produkt Merlin, který chrání klienty proti následkům ztráty nebo odcizení a případného zneužití platebních karet vydaných Komerční bankou, proti škodě způsobené výběrem hotovosti platební kartou a odcizením osobních dokladů a klíčů spolu s kartou. Zájem klientů o tento produkt byl veliký a na konci roku 2004 bylo takto chráněno více než 85 tisíc klientů. V říjnu 2004 byla rovněž zahájena spolupráce s pojišťovnou Allianz, na jejímž základě Komerční banka ve všech svých pobočkách nabízí další produkty neživotního pojištění: pojištění domácností a nemovitostí a tzv. povinné ručení. Během posledního čtvrtletí roku 2004 Komerční banka prodala více než 2 000 smluv povinného ručení a téměř 1 200 smluv pojištění majetku.



### 2.3.2 Malé podniky

Komerční banka upevnila svou vedoucí pozici na českém trhu v segmentu Malé podniky. Ve svých 335 pobočkách v celé republice poskytuje služby přibližně 270 tisícům klientů.

Banka se soustředí nejen na každodenní bankovní služby, ale i na uspokojování finančních potřeb svých zákazníků. V průběhu roku 2004 byly vylepšeny hlavní rysy úvěrových produktů. Maximální částka produktu Profí úvěr, vlajkového produktu segmentu Malé podniky, byla zdvojnásobena na 8 milionů Kč a povolená výše přečerpání prostředků byla zvýšena na 3 miliony Kč jak u běžného účtu, tak v rámci finančních balíčků. V důsledku toho vzrostl celkový objem úvěrů pro malé podniky o 46 %, přičemž úvěr nebo přečerpání běžného účtu využívá více než 20 % klientů z řad malých podniků.

Nabídka jednotlivým skupinám klientů byla rozšířena o speciální nabídku pro lékárny, poskytující atraktivní podmínky pro čerpání podnikatelských úvěrů, a v lednu 2004 banka uvedla na trh novou nabídku služeb pro pojišťovací agenty, která reflektuje nové legislativní požadavky. V roce 2004 Komerční banka rovněž uvedla na trh jednoduché řešení pro obchodníky, kteří chtějí přijímat platební karty - platební terminál Profí.

Ke konci roku 2004 využívalo balíček finančních služeb 43 % klientů z tohoto segmentu. V září 2004, tj. necelé dva roky po uvedení balíčků pro tento segment na trh, banka oslavila prodej stotisíciho balíčku.

### 2.3.3 Střední podniky a municipality

Komerční banka i nadále rozšiřuje svou nabídku produktů pro přibližně 15 000 klientů ze segmentu Střední podniky a municipality, kteří jsou obsluhováni v 37 obchodních centrech Komerční banky v celé České republice.

V průběhu roku 2004 přišla banka s několika novinkami. V lednu byl zaveden balíček KB Komplet, obsahující každodenní bankovní produkty spolu se službami elektronického bankovníctví, platebními kartami a možností nastavení počtu pravidelných tuzemských i zahraničních platebních transakcí. Banka rovněž uvedla na trh FlexiRámeček KB, rámcovou smlouvu o úvěrech a transakcích v oblasti obchodního financování v předem dohodnuté výši.

Po vstupu do EU v květnu 2004 upravila Komerční banka ceny platebního styku tak, aby odrážely postupné sblížení českého trhu s prostředím EU. Komerční banka nově zavedla pevnou cenu v rámci tzv. KB europlatby pro převody do výše 50 000 EUR z/do zemí eurozóny (počínaje lednem 2005).

Růst úvěrů poskytnutých segmentu Střední podniky a municipality pokračoval, a v důsledku toho se částka celkových úvěrů zvedla o 22,3 % na 38,9 miliardy Kč. Tento vývoj byl podpořen úpravou úspěšného úvěrového produktu Profi úvěr, původně připraveného pro malé podniky, k uspokojení potřeb segmentu Střední podniky a municipality.

Vstup České republiky do Evropské unie přinesl možnost čerpání prostředků z nově dostupných strukturálních fondů a kohezního fondu. Počátkem roku 2004 byl vytvořen program Ponte se speciální nabídkou financování a předfinancování evropských projektů a současně byl v rámci Komerční banky založen speciální útvar Municipality a specializované financování, který podporuje distribuční síť při projektech

EU. Důraz banky na tuto oblast se v průběhu roku pozitivně projevil v úspěšném prodeji služeb v rámci programu Ponte.

Komerční banka podepsala v listopadu 2004 s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj (EBRD) dohodu o poskytnutí úvěrových zdrojů. V souladu s podmínkami smlouvy zaručí EBRD bance úvěrovou linku ve výši 20 milionů EUR pro úvěrování malých a středních podniků spolu s technickou podporou EU, navrženou ke zvýšení schopnosti Komerční banky poskytovat klientům z tohoto segmentu úvěrové produkty. Úvěrová linka byla nabídnuta ve formě nového produktu EU Profi úvěr, uvedeného na trh v únoru 2005.

Rostoucí exportní potenciál českých firem dokládá významné zvýšení poptávky po exportních odběratelských úvěrech. Výrazný nárůst zaznamenalo i využívání zajišťovacích a platebních instrumentů, tj. produktů z oblasti obchodních financování. Zvláště silný vzestup byl zaznamenán u bankovních záruk, jichž bylo poskytnuto o 39 % více než v roce 2003. Ke zvýšení povědomí o schopnostech banky v oblasti obchodních financí podepsala Komerční banka v únoru 2004 dohodu o spolupráci s Exportním klubem CzechTrade. Toto partnerství si klade za cíl propagaci českého exportu a zlepšení know-how českých firem v obchodních financích.

## **2.4 Velké podniky**

Komerční banka si dlouhodobě udržuje pozici vedoucí banky pro velké podnikové klienty v České republice. Osm obchodních míst v různých regionech České republiky a v Praze zajišťuje individuální a odbornou obsluhu hlavních českých i nadnárodních společností včetně předních finančních a veřejných institucí. Na míru šité kvalitní služby přispívají k posílení současných obchodních vztahů a získání nových klientů z řad nejdůležitějších firem podnikajících na českém trhu.

Rok 2004 byl zaměřen na konsolidaci a rozšíření dlouhodobého vztahu banky s klienty, a to na základě komplexní nabídky služeb. Kontakt s klienty je primární

odpovědností zkušených manažerů Komerční banky, kteří mohou počítat s pomocí odborníků z dalších úseků banky, finanční skupiny Komerční banky v České republice i ze Sociétés Générale po celém světě.

KB tradičně patří mezi uznávané poskytovatele komplexního cash managementu s velmi efektivním elektronickým bankovníctvím, zvláště pro klienty s velkým objemem plateb. V roce 2004 Komerční banka vyhrála v této oblasti několik významných výběrových řízení u předních společností ze sektoru veřejných služeb či průmyslu.

V oblasti financování se Komerční bance podařilo zvýšit její úvěrové portfolio o 3 % na 67,6 miliardy Kč. Financování vybavení podniků prostřednictvím leasingu se neustále zvyšovalo, zvláště v regionech mimo Prahu, kde banka zaznamenala jak expanzi českých exportérů z oblasti průmyslu a moderních technologií, tak významný příliv zahraničních investic v klíčových sektorech, jako jsou dodavatelé v automobilovém průmyslu. Rychle se rozvíjel leasing vozového parku společností, zvláště ve formě operativního leasingu včetně správy vozového parku pro české i nadnárodní podniky. Ve spolupráci se sesterskou společností ALD Automotive s.r.o. se Komerční bance podařilo uzavřít jeden z největších kontraktů v České republice v oblasti komplexního leasingu vozového parku čítajícího 500 automobilů.

V roce 2004 poskytla Komerční banka řadě svých podnikových klientů služby retailového bankovníctví pro jejich zaměstnance včetně plánů penzijního a životního pojištění. Tyto speciální produkty nabízejí vhodné a přínosné řešení jak pro podniky, tak pro jejich zaměstnance.

## 2.5 Lidské zdroje

V roce 2004 Komerční banka završila technologické a organizační změny vedoucí k optimalizaci počtu zaměstnanců, zejména v prodejní síti. Ke konci roku 2004 činil celkový počet zaměstnanců 7 276, z toho v centrále banky pracovalo 2 566 zaměstnanců a dalších 4 710 v prodejní síti.

Ve srovnání s koncem roku 2003 se počet zaměstnanců snížil o 957, tj. o 11,6 %. Celkový počet, o který byl snížen stav zaměstnanců v důsledku organizačních změn mezi lety 2001 a 2004, je 3432 zaměstnanců, tj. 32,1 %. Organizační změny během roku 2004 byly prováděny v koordinaci s programem podpory pro odcházející zaměstnance. Tento program věnovaný zaměstnancům, kteří přišli o práci v Komerční bance z důvodu zrušení jejich pracovního místa, byl vyvinut ve spolupráci s externí poradenskou společností. Program podpory byl zaveden ve všech regionech a jeho cílem je pomoc propuštěným zaměstnancům při hledání nového pracovního uplatnění. Během roku 2004 programu využilo celkem 200 zaměstnanců.

Banka dále zahájila program pro odchody do předčasného důchodu, určený zaměstnancům v předdůchodovém věku. Těmto zaměstnancům je umožněno dobrovolně odejít z banky, a to za zvláštních podmínek. Této nabídky již využilo 144 zaměstnanců banky.

Nedílnou součástí rozvoje banky je péče o kariérní růst stávajících zaměstnanců a výchova vlastních odborníků. Výběr a vzdělávání mladých talentovaných spolupracovníků proto patří k hlavním prioritám banky. Úspěch těchto aktivit dokládá i ocenění udělené bance českými vysokoškolskými studenty. Komerční banka byla vybrána jako „Nejžádanější zaměstnavatel roku pro absolventy vysokých škol“, a to opakovaně v letech 2003 a 2004. Toto ocenění je výsledkem ankety, kterou mezi studenty organizuje mezinárodní studentská asociace AIESEC. Banka také pravidelně přijímá určitý počet studentů z ciziny jako součást výměnného programu stážistů.

Do programu Young Graduate (Mladí absolventi), jehož cílem je nastartovat profesní rozvoj v bance, bylo v roce 2004 přijato 36 absolventů vysokých škol. Během jednoletého programu účastníci procházejí dvouměsíčním integračním projektem, v němž se seznámí nejen se všemi aktivitami, službami a produkty Komerční banky, ale také se strategií a firemní kulturou společnosti. Druhá část programu zahrnuje další profesní a odborné vzdělávání v rámci pozice, kterou budou jednotliví účastníci programu v bance zastávat. Každému účastníku je přidělen mentor z řad vyšších manažerů, který se stane jeho odborným konzultantem a umožní mu navázat dobré vztahy na pracovišti.

Komerční banka klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Úkolem vzdělávání je podpořit strategický rozvoj Komerční banky posílením kompetencí zaměstnanců a napomáháním rozvíjet se v souladu s principy skupiny Sociétés Générale. Každý rok se zaměstnanci Komerční banky účastní podle potřeb svých pozic široké škály vzdělávacích modulů, které jim umožní získat či zvýšit odborné znalosti v různých oblastech včetně znalostí jazykových.

Hlavní úsilí při vzdělávání zaměstnanců v roce 2005 se orientovalo na extenzivní program zaměřený na prodejní a komunikační dovednosti zaměstnanců v prodejní síti a na výcvik týkající se bankovních produktů a aplikací.

- Vzdělávacích kurzů se zúčastnilo více než 90 % zaměstnanců.
- V průměru strávil během roku každý zaměstnanec na výcvikových kurzech 11 dní.

Céloplošně byla zavedena inovativní výcviková technologie zvaná E-learning. Je využívána pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti prevence legalizace výnosů z trestné činnosti a pro jazykový výcvik. Tyto smíšené učební moduly využívá zhruba 1 000 zaměstnanců.

V roce 2004 se Komerční banka zapojila do celosvětového akciového plánu skupiny Société Générale, a rozšířila tak nabídku poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Možnost podílet se na zvýšení akciového kapitálu Société Générale využilo 30,6 % zaměstnanců. Komerční banka vynakládá nemalé finanční prostředky na poskytování sociálních výhod, které jsou vedle odměňování a bankovních výhod významným prvkem motivace a stabilizace zaměstnanců. Rozsah těchto výhod je široký a týká se mimo jiné příspěvků na tzv. doplňkové důchody (penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění).

Mzdový vývoj byl obdobně jako v minulých letech výsledkem dohody banky, zastoupené při těchto jednáních útvarem Lidské zdroje, a odborové organizace Komerční banky. Podniková kolektivní smlouva je uzavírána na dobu určitou a každým rokem je upravena dodatkem, který se zaměřuje především na mzdový vývoj a sociální a zaměstnanecké výhody.

## **3. Kvalita jako klíčový proces**

### **3.1 Identifikace kvality jako klíčového procesu**

Základním faktorem úspěchu Komerční banky je zvyšování kvality. Je to jediný způsob, jak se odlišit od konkurence a z dlouhodobého hlediska vytvořit konkurenční výhodu. Všichni další konkurenti na českém bankovním trhu dnes mají přibližně stejnou nabídku produktů. Klienti se proto při svém rozhodování řídí nabízenou kvalitou a vybírají si tu banku, která projevuje největší snahu vycházet jim vstříc.

Už setkání manažerů Komerční banky, které proběhlo na jaře 2004 mělo jednoznačné téma: kvalita. Prolínalo se všemi prezentacemi a čím dál víc se bude prolínat veškerými činnostmi a procesy, protože právě díky kvalitě lze obstát ve stále silnější konkurenci na (nejen) bankovním trhu. Na kvalitu je zaměřený i program Renaissance, který v roce 2004 navázal na tříletý program transformace obchodního modelu Komerční banky, a který přinesl zvýšení kvality vnitřních procesů banky, jejich sjednocení, zjednodušení a automatizaci, které se ve výsledku staly výraznou kvalitou pro klienty Komerční banky (a samozřejmě i pro zaměstnance samotné). Komerční banka chce být bankou přátelskou, bankou, na kterou se klient rád obrátí. K tomu jsou potřeba kvalitní produkty, kvalitní obsluha a kvalitní vnitřní procesy. Jak je vidět: pojem kvality se skutečně objevuje všude.

Proč právě kvalita? Protože je to kvalita, která nám pomůže odlišit se od konkurence, zvýšit loajalitu klientů a oslovit klienty nové. Kvalita lze dnes chápat jako proces, do kterého vstupují všechny části banky, všichni její zaměstnanci. Nelze se zaměřit pouze na sledování kvality při výstupu, to znamená při vlastním prodeji, protože právě kvalita produktů a obsluhy předpokládá vzájemnou spolupráci všech útvarů banky a nelze jí dosáhnout bez toho, abychom se na sebe mohli navzájem spolehnout.



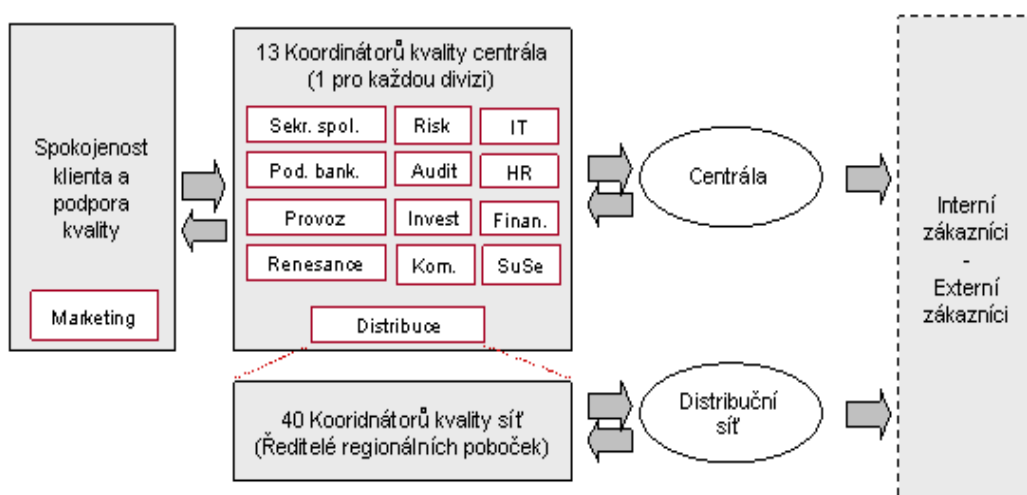
Nespokojený klient se se svými výhradami nesvěřuje ani tolik bance jako spíše svému okolí a taková negativní reference může způsobit hodně škody. Jak ale zajistit klientovu spokojenost a loajalitu? Hned z několika prezentací, které zazněly na setkání manažerů, zřetelně vyplynula nutnost kvalitu neustále a průběžně kontrolovat. Nejde o to zaměstnance postihovat, ale především o nalezení slabých míst. Jestliže je nebudeme znát, těžko můžeme přijímat řešení k jejich nápravě. Technické inovace, cenová politika – to mohou být pouze krátkodobé konkurenční výhody, protože jsou velmi snadno přenosné, dají se lehce okopírovat. Co se však opsat nedá, je vztah mezi klientem a jeho osobním bankovním poradcem. Je třeba se tedy zaměřit na další zvyšování komunikačních a prodejních dovedností. Ovšem to je pouze jedna část, tou druhou je dále zmíněná důsledná kontrola a kvalifikované řízení procesu stížností. Musíme změnit svůj pohled a stížnosti a reklamace a výsledky kontrol se musíme naučit chápat jako velmi důležitou zpětnou vazbu a využít jich k dalším kvalitativním změnám. Také proto vznikl v bance nový útvar Spokojenosti klienta a podpory kvality, který se řešením stížností zabývá.

Útvar Spokojenosti klienta a podpory kvality zajišťuje prosazování a zvyšování kvality v rámci celé banky. Koordinuje projekty v oblasti kvality a procesy za jednotlivé úseky banky, tak aby byla zajištěna implementace všech aktivit a akcí z plánu kvality za celou banku. Snahou je zapojení co největšího počtu zaměstnanců do projektu kvality. Ve své činnosti vychází ze zkušeností a praktik Société Générale, které jsou přizpůsobovány podmínkám v Komerční Bance.

Přímé vztahy s ostatními úseky jsou zajišťovány prostřednictvím čtrnácti koordinátorů kvality, kteří mají zodpovědnost za prosazování kvality ve svém úseku. Všichni koordinátoři kvality se pravidelně scházejí na výboru kvality, na kterém se diskutuje o projektech týkajících se kvality.

Komunikace kvality v rámci distribuční sítě probíhá pomocí spolupráce s útvarem Distribution Channels Quality (Kvalita Distribučních kanálů). Čtyřicet

ředitelů regionálních poboček bylo jmenováno koordinátory kvality a jejich úkolem je prosazování kvality v distribuční síti.



Obr. 1 – Komunikace kvality v Komerční bance

### 3.2 Tajné nákupy jako nástroj kontroly kvality

S výše uvedenou nutností kontroly kvality se po několikaleté pauze loni vrátily do KB tzv. tajné nákupy. Poněkud obávané, poněkud nevítané. Zbytečně. Mystery shopping zkoumají úroveň, nehledají oběti. Přesto se hned vyrojila spousta otázek: kdo, kdy a kde se bude tajně nakupovat? Proč? A co bude s těmi, kdo se neprojeví jako naprosto dokonalí obchodníci? Dnes už jsou první kola nákupů za námi a první obavy se ukázaly liché. Výsledky dopadly velmi dobře. Ale premiéra je vždycky jen začátek, po němž následují reprízy: mystery shopping, které odhalují slabiny obchodního chování

a tudíž i prostor pro zlepšení, se stanou běžnou součástí práce. Vlastně se už staly, protože tajné nákupy mohou být i veřejné: nezávislé agentury nebo různá média používají tuto průzkumnou metodu stále častěji a s větší oblibou. Různé žebříčky a pořadí jsou totiž pro veřejnost, respektive pro jejich klienty stále lákavějším a potřebnějším čtením, díky němuž se lépe orientuje na přesyceném trhu.

Hlavním smyslem kontrolních nákupů není nachytat, ale posoudit kvalitu poskytovaných služeb. Tlak na zvyšování kvality stále vzrůstá. Obzvláště se vstupem do Evropské unie. Pro banku, která samozřejmě hodlá kvalitu služeb zvyšovat, jsou mystery shopping součástí celého procesu. Poskytují zpětnou vazbu, obrázkem současného stavu, protože pokud chceme kvalitu zvyšovat, nejdřív musíme znát její stávající stav. Periodické opakování mystery shopping v budoucnu pak také umožní sledovat úspěšnost opatření, která měla vést ke zlepšení. Například příště může být součástí průzkumu třeba mimo jiné i to jak si bankovní poradci osvojili 15 zásad komunikace s klientem a prodejních postupů, s nimiž byli seznámeni loni v létě a na podzim v rámci programu Kvalita KB.

Loňské tajné nákupy se od těch před lety liší v tom, že zatímco dříve se tajné nákupy týkaly jen náhodně vybraných poboček, tentokrát se týkají úplně všech. Průzkum prováděli a provádějí vyškolení externisté, kteří přesně vědí, co mají sledovat a jak to mají hodnotit. Je to dlouhodobě nastavený projekt, který se bude pravidelně – i když v tajných termínech – opakovat, takže poskytne lepší srovnání, což je pro zvyšování kvality velmi důležité.

K projektu se uskutečnilo několik workshopů za účasti lidí z marketingu, distribuce a vzdělávání. Výzkum trhu je zodpovědný za realizaci průzkumu, za proškolení externistů, jednání s agenturou, zpracování, vyhodnocení. Výsledky pak dostane úsek Distribuční kanály a je plně v jeho kompetenci, jak s nimi naloží a jak je bude komunikovat dovnitř banky. Rozhodně ale nejde o nástroj na vyhazování lidí.

Největší váhu má chování ke klientovi, tedy ta zmiňovaná kvalita poskytovaných služeb. Patří sem elementární slušné chování. Zaměstnanec by se měl usmát, podat židli, protože novému klientovi nevysvětlí nové věci za méně než deset dvacet minut, takže by se jednání nemělo odehrávat vestoje, což se někdy bohužel stává.

Klient by měl mít v každém okamžiku pocit, že o něj má banka zájem. Pracovník by měl vyslechnout klientova očekávání a nabídnout mu reálné a adekvátní možnosti. Pak bude brán samozřejmě zřetel i na to, co může rovněž ovlivnit klienta ve výběru banky, a to je prostředí: jestli je tam nepořádek, zotvírané zásuvky a skříňe, papírky poházené kolem bankomatu. Tehdy si klient může říci: Je tu chaos, nic tu nebude fungovat, sem bych měl svěřit své peníze?! Možná to zní nadsazeně, ale i to klienty vážně ovlivňuje.

Vliv kvality služeb se už projevuje ve velkých městech, kde je velká konkurence, třeba v Praze zcela určitě. Klient už hledí i na to, jak se na něj zaměstnanec tváří a jak je ochoten se mu věnovat. Klienti Komerční banky například velmi pozitivně hodnotí osobní bankovní poradce, jimž mohou zavolat a domluvit si s nimi schůzku. Vnímají to jako skvělý servis, který jim banka poskytuje v podstatě zdarma. Právě tím byla zvýšena kvalita služeb.

Při tajných nákupech se na druhou stranu neklade tolik důraz na znalost produktů. Nikdo neměří, jestli člověk vysype z rukávu všechny parametry produktu do nejmenšího detailu. Jde spíš o to, jak umí produkt nabídnout. Je třeba rozpoznat potřeby klienta, protože i to souvisí s kvalitou.

Když v polovině devadesátých let Komerční banka začínala s metodou tajných nákupů, byla první a jediná banka na českém trhu. Dnes používají mystery shopping všechny velké banky. A nejen banky, ale i další firmy a instituce.

Průzkum se zaměřil na základní rozměry kvality poskytované našim zákazníkům v pobočkách. Hodnotily se konkrétně dva aspekty: za prvé chování personálu vůči klientům a za druhé působení interiéru a exteriéru pobočky. U každého z těchto aspektů se hodnotilo několik prvků, jež byly zvoleny tak, aby:

- byly zásadní pro kvalitu služeb a spokojenost zákazníka
- je bylo možné porovnávat mezi pobočkami
- byly nezávislé na subjektivním pohledu hodnotitele
- byly přímo adresovatelné, tj. aby je bylo možné zlepšit změnou chování nebo s pomocí menší finanční investice

### **3.2.1 Kvalita chování vůči zákazníkům**

Při jednání s klientem v pobočce jsou nejdůležitější tři body: zajištění bezvadného přivítání, nabídka produktů, které skutečně splňují potřeby klienta, a korektní sjednání schůzky, aby zákazník získal nejlepší dojem profesionality a kvality. V této souvislosti se při zkušebním nákupu prověřují tyto oblasti:

- schopnost uvítat klienta a zajistit, aby se cítil pohodlně: představit se, usmívat se, věnovat se klientovi, být vstřícný při kontaktování klienta
- schopnost naslouchat klientovi: sledovat klienta a se zájmem mu naslouchat, pozitivní postoj
- schopnost říci jinými slovy informace získané od klienta a pokládat doplňující otázky, pokud není něco jasné
- schopnost doporučit produkt odpovídající potřebám klienta a odpovědět na základní otázky klienta
- schopnost korektně sjednat schůzku: poskytnout klientovi reference, předat mu brožury, které souvisejí s jeho potřebami, navrhnout další schůzku
- schopnost rozloučit se: povstat, rozloučit se, popřát hezký den

### 3.2.2 Působení exteriéru a interiéru pobočky

Z hlediska spokojenosti zákazníka hraje vedle chování personálu významnou roli i to, jak působí exteriér a interiér pobočky. Prvky, hodnocené v tomto aspektu, nevyžadují velké investice či podstatné změny vzhledu pobočky, nýbrž závisí na maličkostech, často vycházejících z ochoty personálu dát pobočce vzhled, který evokuje kvalitu a profesionalitu:

- vzhled interiéru pobočky: viditelná prezentace letáků a obecných informací o bance, čistota a pořádek (čisté stoly, zavřené zásuvky atd.), dostatečné osvětlení
- vzhled exteriéru: prostor u bankomatu je čistý, provozní doba banky je srozumitelně a viditelně vyvěšena

O tomto tématu se podrobněji zmíním v následující kapitole v souvislosti a projektem **Merchandising in Branches**.

Tajné nákupy představují velmi užitečný způsob, jak získat objektivní a poměrně podrobnou zpětnou vazbu o současném stavu distribuční sítě, o našich silných stránkách i slabínách. První tajné nákupy proběhly v polovině roku 2004. Celkově byl výsledek poměrně dobrý, což ovšem neznamená, že můžeme usnout na vavřínech. Asi největším překvapením ve výsledcích bylo to, jak velké rozdíly existují mezi regiony i jednotlivými obchodními místy. Každou z 335 poboček navštívili nezávisle na sobě dva anonymní hodnotitelé s běžným, nijak komplikovaným požadavkem.

Hlavní pozornost při průzkumu byla zaměřena na kvalitu poskytovaných služeb, na přístup, chování i zevnějšek bankovních poradců. Ukázalo se například, že ne všichni pozdraví klienta na začátku schůzky, ne všichni se s ním po jednání rozloučí, někteří bankovní poradci místo aktivního přístupu pasivně čekají, o co klient sám požádá, nedokáží zjistit jeho potřeby a tedy ani doporučit vhodný produkt. Druhou oblastí byl exteriér a interiér poboček. I tady je co zlepšovat.

## **3.3 Projekt Merchandising in Branches**

### **3.3.1 Úvod do merchandisingu**

Na podzim roku 2002 změnila Komerční banka firemní identitu: nová image založená na novém logu vyjadřovala její novou strategii a příslušnost k silné mezinárodní finanční skupině. Na tento obsáhlý projekt New Corporate Identity (NCI) vzápětí navázal další, neméně náročný a důležitý: Merchandising in Branches (MIB), který po téměř dvouletých přípravách a testech vstoupil začátkem roku 2005 do fáze realizace. Jeho cílem je změnit interiéry poboček v klientsky přátelské prostředí.

Samotný pojem merchandising, který nemá český ekvivalent, se původně používal v souvislosti s rychloobrátkovým zbožím, ale stále více se rozšiřuje i do oblasti služeb. Například v bankovníctví se merchandising uplatňuje především v podobě vizualizace nabízených služeb a produktů pomocí správně zvolených prvků. Mezi ně patří letáčky, brožurky, plakáty, zarámovaná sdělení atd. Pomocí těchto a mnoha dalších prvků evokuje merchandising v klientech banky potřebu vyzkoušet novou službu či produkt a prodejčům pomáhá přeměnit potenciální klienty v klienty skutečné.

Často se pro merchandising používá metafora divadla: prodejní místo je scéna a vystavené zboží, nabídky či informace jsou herci.

### **3.3.2 Merchandising v Komerční bance**

Merchandising je velmi známým nástrojem podpory prodeje v retailu a v telekomunikacích. Jeho implementací se Komerční banka stala jednou z prvních bank na českém trhu, která bude tento nástroj používat.

Síť poboček Komerční banky prošla v posledních čtyřech letech četnými změnami. Velmi výrazně se zvedla úroveň služeb poskytovaných klientům (například každý klient má svého osobního bankéře), na trh byla uvedena celá řada nových

produktů pro klienty z jednotlivých segmentů, byla představena nová firemní identita včetně nového loga. Změny uvnitř poboček čítají mimo jiné i zavedení nových prodejních nástrojů. Komerční banka dnes poskytuje služby ve všech oblastech drobného a firemního bankovníctví. Denně navštíví pobočky Komerční banky tisíce klientů, aby provedli peněžní i nepeněžní operace, popřípadě využili dalších komerčních nabídek. Velkou výzvou pro pracovníky Komerční banky bylo definovat a zavést do poboček takový nástroj, který by podpořil nasměrování klientů k bankovním poradcům, zvýšil množství kontaktů mezi klienty a pracovníky poboček, zvedl prodeje a zároveň dopomohl k vytvoření nové, jednotné image Komerční banky na pobočkách.

Merchandising in Branches je ucelený a obsažný nástroj, který tvoří tři části: prodejní systém, informační systém a orientační systém. Jednotným cílem všech těchto tří částí je přeměnit interiér poboček v klientsky přátelské prostředí, a to současně s minimálními náklady pro banku.

### **3.3.3 Prodejní systém**

Prodejní systém je prvotní a nejdůležitější součástí MIB. Jeho hlavní funkcí je nasměrovat klienta k bankovnímu poradci, kde klient následně uskuteční koupi produktu nebo služby, tedy přeměna návštěvy klienta v prodej.

Hlavní uplatnění má jak v předprodejní zóně, tak v zóně prodejní. Základem předprodejní zóny jsou "brožury potřeb", které jsou vystaveny způsobem "vezmi si sám" (samoobsluha) na speciálních totemech a držácích. Barevné a přehledné brožury napomáhají vytvořit přátelský přístup ke klientům. Zavádějí nový, na potřeby klientů orientovaný přístup. Hlavním cílem brožurek je pomoci klientovi identifikovat jeho potřeby a současně v něm vyvolat zájem tyto potřeby dále diskutovat s bankovním poradcem. Ke zvýšení účinnosti celého konceptu MIB byla přesně definována pravidla rozmístění jednotlivých prvků na frekventovaně navštěvovaná místa na pobočkách. V prodejní zóně se prvky MIB uplatňují přímo při práci bankovního poradce. Poté, co se podařilo pomocí brožurek dovést klienta až k bankovnímu poradci, je úkolem poradce



ještě podrobněji identifikovat potřeby a přání klienta a navrhnout mu služby, které přesně odpovídají jeho potřebám. V této fázi může bankovní poradce využít dalšího nástroje MIB, a to tabule na letáky "Naše doporučení". Tabule obsahuje letáky s konkrétní produktovou nabídkou Komerční banky, které jsou přehledně uspořádány podle barev jednotlivých skupin produktových nabídek a jsou k dispozici na každém pracovišti. Barevné provedení brožur a letáčků v předprodejně a prodejní zóně je stejné, a právě díky tomu je klient schopen lépe si pamatovat konkrétní nabídku a orientovat se v ní. Společně s nabídkou produktů pomocí MIB brožur a letáků je klientovi prezentována aktuální nabídka pro každý segment, tzv. "Produkt měsíce". Inzerce produktu měsíce na speciálně navržených stojanech MIB také pomáhá v navazování kontaktu s klientem a tím i v následném prodeji.

Obchodní centra pro střední a velké podniky jsou v opačné situaci. Nejde tam o efektivní oslovování klientů, kteří přicházejí na pobočku, protože bankovní poradci navštěvují většinu klientů osobně. I přesto se v těchto podmínkách najde uplatnění pro prvky MIB. Slouží jako pomocný nástroj k přípravě bankovního poradce na schůzku s klientem. Aby se současně zvýšil křížový prodej, má bankovní poradce k dispozici jak nabídku určenou pro podnik, tak nabídku pro občany, takže může klienta oslovit nejen jako zástupce firmy, ale i jako privátního zákazníka.

### **3.3.4 Informační a orientační systém**

I přesto, že další dvě složky MIB (informační a orientační) nejsou přímo součástí prodeje, jsou neméně důležité. Mohou totiž nepřímo přispívat k objemu uskutečňovaných prodejů tím, že usnadňují zákazníkovi orientaci a vytvářejí tak klientsky přátelské prodejní místo.

**Informační systém** se dělí na dvě části, a to povinné a nepovinné (místní) informace. Systém přispívá ke zvýšení kvality prostředí na pobočkách i ke zkvalitnění komunikovaných informací. Na velké tabuli jsou vyvěšeny povinné informace, tedy informace o Komerční bance, informace o vývoji ceny akcií Komerční banky a indexu

PX-50 na Burze cenných papírů, reklamační řád a důležité kontakty. Ostatní povinné informace jsou zveřejňovány, stejně jako doposud, v knize Informace o KB. Komunikace nepovinných informací je čistě v rukou poboček. K jejich zveřejňování budou také k dispozici MIB prvky. Celkový koncept MIB je doplněn o sadu obrazů vyvěšených na pobočkách. Tyto obrazy komunikují firemní hodnoty Komerční banky a pomáhají dotvářet profesionální image pracoviště.

**Orientační systém** sjednocuje značení v celé bance a usnadňuje orientaci návštěvníků i zaměstnanců banky na pobočkách, v obchodních centrech i na centrále. Systém je flexibilní a velmi jednoduchý na obsluhu a byl navržen tak, aby umožňoval časté změny, a to za nízkých provozních nákladů.

### **3.3.5 Zavádění MIB do prodejní sítě**

Po zkušebním provozu MIB na třech pilotních pobočkách Komerční banky v roce 2003 a zhodnocení spokojenosti klientů s tímto konceptem pomocí průzkumu trhu se potvrdily pozitivní výsledky na prodeji produktů a služeb. Díky tomu se mohl koncept MIB postupně během posledních měsíců roku 2004 rozšířit i do dalších osmnácti poboček. Projekt MIB běžel po celý rok 2005 a ukončen byl až v závěru roku.

Na pobočkách i v obchodních centrech byly implementovány všechny tři systémy MIB najednou. Manažeři prošli školením na obsluhu všech tří systémů a poté osobně školili všechny bankovní poradce. Zároveň došlo k zavedení orientačního systému na centrále. Všechny tři části MIB mají stejný design založený na trendech definovaných projektem New Corporate Identity. Prvky jsou standardizované, flexibilní a změnitelné, i velmi jednoduché na obsluhu a údržbu. Jednotný koncept a standardizace zároveň snižují náklady na zavádění a provoz. Koncept MIB pomáhá klientovi jasně identifikovat každou pobočku Komerční banky ihned po příchodu a navozuje u něj pocit přívětivého a známého prostředí.

### 3.3.6 Organizace projektu MIB

Projekt MIB byl značně rozsáhlý, bežel od roku 2003 a spolupracovalo na něm mnoho složek Komerční banky: Marketing, Podpůrné služby, Distribuční síť, Lidské zdroje, IT, Řízení dodavatelských vztahů a další. Koncept, základní harmonogram a rozpočet připravil úsek Marketing. Koncept byl detailně rozpracovaný do dvou manuálů (MIB – prodejní část, ISS - informační a orientační část) a instruktážního materiálu pro pracovníky poboček. V srpnu 2004 převzal projekt úsek Podpora prodeje, který v úzké spolupráci s Distribuční sítí zodpovídal za realizaci. V úseku Podpůrné služby byl vytvořen tříčlenný realizační tým zabývající se koordinací a administrací jednotlivých instalací systému. Do konce roku 2004 byl systém MIB instalován na osmnácti pilotních pobočkách, definovala se zejména pravidla implementace, testovala se kvalita instalací a spotřeba interních kapacit a finančních zdrojů.

Počátkem roku 2005 vstoupil projekt do fáze plošné realizace, která byla dle plánu ukončena v prosinci. Pro každý měsíc bylo vybráno cca 30 poboček ("vlna"), které prošly posouzením návaznosti na celou řadu dalších akcí investičního charakteru (relokace, úpravy poboček). Tímto způsobem byla minimalizována nutnost následného stěhování či zásadních úprav systému. Následně vznikl pro každou pobočku detailní časový plán. Při prvních návštěvách dodavatele se každé pobočce "šil MIB kabát na míru". Při druhé návštěvě dodavatele byly prvky instalovány a naplněny prvotním obsahem. V mezidobí se prvky vyráběly a probíhalo velké množství přípravných kroků (více než 30 na pobočku). Celý proces od prvních příprav po finální instalaci trval na jedné pobočce přes tři měsíce. Při instalaci orientačního systému (ISS) byly do prvků vkládány tisky (dveřní jmenovky, označení pracovišť na hale, patrové a domovní tabule), jejichž obsah je pevně určen manuálem a jež jsou pevně navázány na organizační strukturu a personální data z interního informačního systému Odyssea. Tato zdánlivě malá část projektu je velmi náročná na pracnost a přesnost. Po ukončení jednorázové implementace systému na všech pobočkách je třeba systém MIB začlenit do běžného života banky tak, aby spolu s ní dokázal růst.

Co to v praxi znamená? V první řadě je nutné nastavit podpůrné procesy pro běžný provoz. Neméně důležité je pak vytvoření mechanismů pro implementaci případných úprav konceptu nebo přizpůsobení již instalovaného systému novým podmínkám v obchodních místech. Účinnost systému MIB v podpoře prodeje bude v konečném efektu podstatnou měrou záležet na využívání principů merchandisingu pracovníky pobočkové sítě. Kvalitní instalace vlastního systému je pouze nutným předpokladem.

### **3.4 Proces vyřizování stížností**

Stížnost vyjadřuje nespokojenost klienta a upozorňuje na vážné ohrožení jeho věrnosti. Profesionální vyřízení stížnosti může klientovi dokázat, že máme zájem o vzájemný vztah: nedojde tak pouze k překonání nespokojenosti klienta, ale také k posílení jeho věrnosti a angažovanosti vůči KB. Je ověřeno, že u klienta, jehož stížnost je úspěšně vyřízena, se posílí jeho spokojenost, věrnost a že nakupuje více než předtím. Za těchto okolností se stížnost jeví jako mimořádná prodejní příležitost a jako na takovou je na ni třeba pohlížet.

V Komerční bance byl vypracován dokument o procesu vyřizování stížností, který byl distribuován všem bankovním poradcům Komerční banky a veškerému dalšímu personálu, kterého se týká. Tento nástroj je třeba intenzivně používat pro lepší vyřizování stížností klientů prostřednictvím telefonu, písemné korespondence či při osobním setkání.

Většina chyb nebo jejich následkem vzniklých problémů se dá vyřešit osobním jednáním. Chyby nejčastěji vznikají při přetížení, které má nezřídka mimopracovní příčiny, nebo kvůli nedostatečným znalostem a dovednostem zejména nových pracovníků. To jsou hlavní poznatky vyplývající z dosavadního působení Centra stížností a reklamací klientů v Komerční bance.

Centrum řeší v průměru osm desítek písemných klientských stížností a reklamací za čtvrtletí. Zatím nejvíce jich bylo kolem stovky, a to v právě uplynulých třech měsících. I když se počet mírně zvyšuje, je stále ještě hluboko pod očekáváním vyplývajícím z praxe jiných zemí. Dalších zhruba 130 případů řeší za čtvrtletí pobočky včetně telefonního centra a kolem 4000 reklamací je na transakce platební kartou, které jsou v kompetenci útvaru analýz platebních transakcí. V řádu jednotek řeší písemné stížnosti a reklamace klientů i ředitelé obchodních center Top Corporate a vedení některých úseků centrály.

Přes stoupající celkové množství neroste počet stížností oprávněných. Bohužel, ale právě ty neodůvodněné, které většinou vycházejí z pocitu stěžovatele, dají nejvíce zabrat. Tady v zásadě nejde o řešení konkrétního problému, ale spíše o odbourání psychického zablokování klienta. Někdy to ale není možné, zvláště v případě notorických stěžovatelů, kteří si tímto způsobem chtějí vymoci výjimky z ustálených pravidel. Podobnou kapitolou jsou pak stížnosti vyvolané nereálnými očekáváním v důsledku reklamy či vlivu sdělovacích prostředků.

Trvale klesá počet stížností adresovaných přímo generálnímu řediteli a naopak roste jejich počet směřovaný přímo na Centrum. Nejde však o zásadní věc, protože všechny tyto stížnosti stejně v centru skončí, ale svědčí to o skutečnosti, že klienti se stále přesněji seznamují s pravidly fungování banky a respektují je.

Ještě dříve než klienti se však museli začít „vychovávat“ pracovníci na pobočkách. Převládala totiž představa, že při neoprávněné reklamaci není třeba s klientem dlouze jednat. Pracovníci se snažili, nezřídka z osobních důvodů, klienta co nejrychleji zbavit, místo aby se s ním bavili. Klienta už také neposílají na místo vzniku problému, ale sami se zabývají jeho řešením. Uvědomili si, že pro klienta představují banku právě oni a že úspěšně zvládnutá klientova nespokojenost jim vytváří prostor pro další obchodní příležitosti. Celý tento proces je navíc nedílnou součástí Programu kvality.

### **3.4.1 Charakteristika současného stavu**

Současná evidence přijímaných a řešených reklamací a stížností klientů a následně neautomatizovaný proces jejich řešení („workflow“ řešení spolupracujícími útvary) neumožňuje jejich rychlé a efektivní zaznamenání v evidenci, sledování procesu řešení a vyhodnocování včetně následného poskytování rozborů a statistiky jednak z hlediska jejich četnosti, jejich typu, jednotlivých klientů a typů klientů, doby a způsobu řešení, apod. Tato situace má pak částečné negativní dopady do kvality řešení reklamací a stížností, času jejich řešení, nejednoznačně přiřazené odpovědnosti za řešení v každém okamžiku procesu jejich řešení, apod. V neposlední řadě pak různé ruční evidence, následné ruční vyhotovování nejrůznějších přehledů a statistik čerpá nezanedbatelné kapacity pracovníků ve většině útvarů Komerční banky.

### **3.4.2 Návrh workflow řešení**

Jako vhodným nástrojem se jeví vytvoření nového centrálního SW řešení podporující evidenci, workflow řešení, sledování času řešení reklamací a stížností napříč všemi útvary Komerční banky včetně evidence dalších informací získaných z případné centrální klientské databáze a jejich „svázáním“ s příslušnou reklamací/stížností pro následné statistické vyhodnocování a rozborů systému řešení stížností a reklamací.

Zavedením centrální aplikace pro evidenci, zpracování a vyřizování klientských reklamací a stížností by mohla být eliminována většina negativních prvků stávajícího „papírového“ a decentralizovaného řešení při současném zachování právě všech výhod decentralizovaného modelu vyřizování těchto případů prostřednictvím prvků „workflow řešení“ a efektivní role centrální jednotky jako koordinátora celého procesu. Na podobné bázi začal nedávno fungovat úspěšný Service Desk. Detailněji viz následující hrubý popis návrhu nového řešení.

### 3.4.3 Charakteristika procesu a jeho implementace

Pracovník/útvár přijme klientskou stížnost reklamaci (písemnou formou, příp. telefonicky nebo e-mailem). Příjemce zaeviduje stížnost/reklamaci do nového SW – vyplní příslušné údaje a vloží případné přílohy (nascenovaný obrázek papírového dokumentu, e-mailovou zprávu, nahrávku telef.hovoru). Zaevidovaná stížnost/reklamační je buď automaticky (podle svého zařazení do kategorizace) nebo ručně příjemcem/zadavatelem nasměrována v novém SW k příslušnému řešiteli/řešitelské skupině. Řešitel může v SW požadavek přesměrovat i na další řešitele/řešitelské skupiny k doplnění/vyjádření. Veškeré přílohy a doplnění v průběhu řešení jsou zaznamenávány do příslušného požadavku v rámci SW. Po vyřešení v Komerční bance je klient vyrozuměn příslušným řešitelem (poštou, e-mailem, telefonicky), tato skutečnost je opět zaznamenána rovněž v SW včetně přílohy (nascenovaný obrázek dopisu s odpovědí, e-mailová zpráva s odpovědí, nahrávka hovoru s odpovědí), požadavek označen dle výsledku za oprávněný nebo neoprávněný ze strany klienta a následně uzavřen. Systém by umožňoval sledovat časy řešení reklamací/stížností a při překročení definovaných limitních časů pro řešení by spustil následný systém eskalací na odpovědné osoby a jejich nadřízené. V dané periodě příslušný centrální útvár by pak zpracoval přímo ze SW pravidelné statistické reporty z oblasti stížností a reklamací pro management Komerční banky – z jednoho místa/jedním pracovníkem za celou Komerční banku by se tak rychle získaly kompletní detailní statistické reporty.

Pro implementaci těchto procesních záležitostí jsou nutné následující předpoklady:

- vytvořit/zakoupit příslušný nový SW podporující a realizující zde naznačené principy a požadavky na proces řešení stížností/reklamací,
- ke každé kategorii stížnosti/reklamační musí být definován jednoznačný řešitelský útvár a maximální limitní čas pro řešení,
- každý řešitelský útvár určený dle předchozího bodu musí nominovat příslušné konkrétní řešitele definované v rámci tohoto SW (členy jejich řešitelské skupiny

zodpovědné za řešení stížností a reklamací v daném útvaru) a tyto dodat útvaru centrálně koordinujícímu řešení reklamací a stížností v celé Komerční bance,

- připravit a vydat, příp. aktualizovat interní předpisy týkající se kompletního redesignu popisu procesu řešení stížností a reklamací po zavedení nového SW.

Prostředí tohoto nového SW je vhodné směřovat do webového rozhraní. Webové rozhraní zjednoduší případnou provázanost na jiné intranetové aplikace Komerční banky a je v souladu se současným trendem vytváření systémů na bázi tzv. “tenkého klienta”.

V budoucnu by mohli být zadavatelem požadavků rovněž i přímo klienti Komerční banky. Případný vstup klientů pro přímé zadání požadavku by byl samozřejmě v omezené míře a na upraveném formuláři s automatizovaným založením požadavku do tohoto SW přímo z Internetových stránek Komerční banky.

Každý evidovaný požadavek by mohl v čase procházet několika různými stavy – Nový, Přebíraný, Převedený, Odmítnutý, Vyřešený. O všech změnách stavů, provedených záznamech do požadavků a dalších operacích s požadavkem by systém podrobně evidoval historii (tzv. “workflow”) včetně informace o uživateli, který tyto akce provedl.

Každý uživatel může mít přiděleno několik rolí – Zadavatel, Řešitel, Uzavíratel, Koordinátor, Administrátor. Tyto role lze vzájemně kombinovat. Uživatelé mohou být sdružovány do tzv. Uživatelských skupin. Pro jednotlivé typy požadavků (dle kategorizace) musí být možné nastavit limitní časy pro jejich řešení nebo setrvání v určitém stavu. Při překročení těchto stavů je spuštěn systém eskalací překročení určeného času na řešení na odpovědné osoby a jejich nadřízené. O všech těchto případech bude záznam ve statistických reportech systému.

Ke každému požadavku bude možné přikládat přílohy (jak zadavatel tak i řešitel) a to ve třech formách - jako naskenovaný obrázek (v případě písemného podání), e-mailovou zprávou nebo záznamem telef.hovoru z nahrávacího zařízení. Při zakládání



nového požadavku v tomto SW musí tento spolupracovat s centrální klientskou databází pro získávání některých údajů o klientech, kteří podávají stížnost nebo reklamaci, aby uživatel nebyl nucen duplicitně vkládat již v bance evidované údaje (např. DI ID klienta nebo společnosti, jméno a příjmení nebo název společnosti, rodné číslo nebo IČO, segment klienta, domácí pobočka apod.).

SW by měl mít rovněž možnost spolupracovat (prostřednictvím připravených interface) s dalšími specializovanými aplikacemi používanými v jednotlivých útvarech Komerční banky (např. přímé bankovníctví, platební karty, zahraniční platby, apod.). Dále je nutné, aby SW umožňoval automatizovaně vytvářet různé typy analytických a statistických reportů o evidovaných a řešených reklamacích a stížnostech v členění podle řady různých kritérií a úhlů pohledu.

#### **3.4.4 Hlavní přínosy implementace**

Mezi hlavní přínosy zavedení takového centralizovaného SW pro řešení reklamací a stížností je možné uvést:

- rychlení celého procesu řešení klientských stížností a reklamací,
- odstranění „problematických“ papírových evidencí ve všech útvarech a jednotkách KB a nahrazení centrálním systémem se všemi výhodami centrálního systému evidence,
- nastavení jasné odpovědnosti za řešení každé klientské stížnosti a reklamace – v každém okamžiku systém automaticky eviduje odpovědnou osobu,
- nastavení „limitních“ časů pro řešení klientských stížností a reklamací, včetně jeho automatického sledování a automatické eskalace v případě jejich jednotlivých překročení,
- celkové zvýšení kvality a úrovně řešení klientských reklamací a stížností, což následně působí na klienta dojem vysoké profesionality a i přes nepříjemný důvod reklamace nebo stížnosti může na druhé straně dílčím způsobem zvýšit spokojenost klienta s Komerční bankou,

- odstranění pravidelného a relativně pracného zpracování podkladů pro reporting týkající se řešených stížností a reklamací a jeho náhrada centrálním výstupem z tohoto nového SW,
- zavedení shodného režimu, pravidel a procesu řešení stížností a reklamace v rámci celé Komerční banky, ať již byla přijata v prodejní síti, telefonním centru nebo útvarem CKB, který zajistí jeho snadnou a průhlednou auditovatelnost.

### 3.5 Program Kvalita KB

To co, klienti hledají, nejsou krátkodobé slevy nebo dárky, nýbrž špičkové služby, ať už přímo na pobočce či po telefonu, nebo dokonce i při řešení stížností. Jinými slovy, při svém styku s Komerční bankou chtějí vidět péči a profesionální přístup. To je cesta k úspěchu, kterou je třeba se vydat. Jak už jsem uvedl, proces zajištění kvality se samozřejmě netýká jen externích klientů Komerční banky. Každý ze zaměstnanců Komerční banky je zákazníkem i dodavatelem ve vztahu k ostatním útvarům banky. Zlepšení služeb pro interní klienty je stejně důležité. Z těchto důvodů byl v roce 2005 vyhlášen rozsáhlý plán rozvoje a prosazování kvality, v rámci něhož se již uskutečnilo několik důležitých projektů zajištění kvality s okamžitým a přímým dopadem na interní i externí zákazníky. Současně byl vypracován obsáhlý komunikační plán, jehož cílem je propagace těchto projektů a informování o nich v rámci celé banky.

Každý pracovník, útvar i úsek banky má svého interního klienta. Každý ze zaměstnanců by měl **garantovat úroveň služeb dodávaných interním klientům**. Co to vlastně znamená? Dodávat služby ve sjednané kvalitě, za rozumnou cenu a spolehlivě po celou dobu.

Vždy bychom měli mít na paměti, že **dokud nemáme kvalitu dovnitř, nemůžeme ji dosáhnout navenek**.

## **Vnitřní kvalita**

- jde o porovnání požadované kvality dané vnitřními předpisy banky s kvalitou, která je následně poskytována ze strany obchodních míst našim současným i potencionálním klientům

Možnosti sledování:

- utajené nákupy
- utajené telefonáty

Co je sledováno:

- vyhodnocení úspěšnosti zavedení standardů kvality
- úroveň využití prodejních dovedností při prodeji konkrétního produktu
- kvalita komunikace s klientem na pobočce a prostřednictvím telefonu

Záměrem není kontrolovat úroveň kvality poskytované konkrétním bankovním poradcem, ale úroveň kvality poskytované za banku (pobočku, region) jako celek.

## **Vnější kvalita**

- jde o porovnání kvality, kterou od nás klient očekává, s kvalitou, kterou následně vnímá jako námi poskytovanou

Možnosti sledování:

- barometr spokojenosti klientů

Co je sledováno:

- strategický pohled na spokojenost klientů ve srovnání s jejich vztahem ke KB
- spokojenost a loajalita klientů
- porovnání úrovně poskytované kvality s konkurencí

Na základě výsledků monitoringu můžeme:

- porovnat kvalitu poskytovanou Komerční bankou s kvalitou poskytovanou konkurencí
- porovnat kvalitu mezi jednotlivými regiony a pobočkami (například podle geografického rozmístění, velikosti,...)
- přesně vymežit oblasti pro zlepšení, a na základě nich sestavit akční plány, definovat potřeby na školení, atd



Obr. 2 – Monitoring kvality v Komerční bance

### 3.6 Interní indikátory kvality

Interní indikátory kvality jsou jedním z nástrojů řízení kvality banky umožňujícím se systematicky soustředit na slabé stránky, zavádět nápravná opatření a sledovat jejich účinnost. V Distribuční síti se interní indikátory zaměřují zejména na oblasti, které jsou zásadní pro kvalitu služeb poskytovaných klientům, pro maximalizaci využití obchodního potenciálu, pro kvalitu a efektivnost interních procesů, ale též pro další budoucí rozvoj obchodní a finanční výkonnosti

Přehled sledovaných interních indikátorů kvality je uveden v Příloze č. 1.

Sada interních indikátorů kvality je průběžně vyhodnocována a v případě potřeby přizpůsobována změnám strategie banky, procesů, organizace atd. V rámci jednoho kalendářního roku je přesto snaha o zachování stejné podoby indikátorů z důvodu konzistentnosti sledování. I proto je na konci každého kalendářního roku provedeno vyhodnocení interních indikátorů kvality tak, aby se případné změny zapracovaly ihned od počátku sledování pro následující rok.

Pravidelné měsíční sledování a uveřejňování je zajišťováno útvarem Kvalita distribučních kanálů (Kvalita DIST) na základě datových výstupů z útvaru podpory uživatelů – Business Intelligence. Výsledky jsou pravidelně uveřejňovány v termínu na intranetových stránkách úseku Kvalita DIST a prezentovány v rámci porad s řediteli regionů včetně hlubší analýzy vybraných interních indikátorů kvality. Jednotlivá obchodní místa budou mít rovněž dostupné své výsledky v rámci Performance reportingu od doby začlenění interních indikátorů kvality do tohoto systému sledování, které je plánováno na polovinu roku 2006

### **3.7 Standardy kvality**

Pro přípravu a realizaci programu Kvalita KB došlo k vytvoření tří nových složek. Za celkovou koordinaci programu odpovídá nový útvar Spokojenosti klienta a podpora kvality. vedle toho jmenoval každý úsek svého koordinátora kvality (je jich celkem 13), který v rámci tohoto úseku koordinuje veškeré záležitosti týkající se prosazování kvality, tedy propagaci projektů a standardů kvality, navrhování a vývoj aktivit zaměřených na prosazení kvality apod. Třetí složkou, podporující program Kvalita KB, tvoří čtyřicet ředitelů regionálních poboček, jimž byla zároveň svěřena funkce koordinátorů kvality v rámci sítě. jejich hlavním úkolem je šíření informací o projektech a standardech kvality mezi všemi zaměstnanci pobočkové sítě.

Prvním konkrétním výstupem programu kvalita KB jsou základní standardy kvality, které mají zajistit vysokou úroveň uvítání klienta či potenciálního klienta na pobočce či po telefonu. Uvítání vytváří první a nejdůležitější dojem, který v klientovi přetrvává i po odchodu z pobočky nebo po zavěšení telefonu. Proto bylo vytvořeno 15 zásad komunikace s klientem a prodejních postupů (viz Příloha č. 2) a rovněž příručka Vše, co potřebujete vědět o komunikaci s klienty prostřednictvím telefonu. Péče o klienty však nesmí končit jejich uvítáním či obslužením. Tomu, že se stanou chyby, na něž si zákazníci stěžují, se asi není možné vyhnout nevyhnout. V těchto okamžicích je třeba umět řešit stížnosti rychle a profesionálně, aby byla ukázána snaha a byla nazpět získána důvěra klienta. V této souvislosti představuje stížnost, jak jsem již uvedl výše, dokonce významnou obchodní příležitost. Pro tyto účely vznikla příručka Vše, co potřebujete vědět o vyřizování stížností a reklamací.

Rozvoj kvality není jen otázkou směrnic a pravidel. Jde i o to, poskytnout všem zaměstnancům možnost podělit se o vlastní nápady a doporučení, jak zvýšit kvalitu a zlepšit spokojenost zákazníků. To je i hlavní smysl motivační soutěže Můj nápad 2006, která nyní v Komerční bance probíhá a na jejímž konci čeká vítěze finanční odměna jako první cena pro nejlepší návrh na zlepšení kvality. Cílem soutěže je motivovat zaměstnance Komerční banky, aby předkládali vlastní návrhy na zlepšení služeb poskytovaným externím i interním klientům. Předkládané návrhy se mohou týkat jakékoliv oblasti v Komerční bance.

Od ledna 2005 jsou klienti Komerční banky informováni o garantované úrovni služeb (viz Příloha č. 4), jež znamená závazek Komerční banky vůči klientům dodržovat určité principy týkající se produktů, služeb a přístupu. Vychází se ze čtyř charakteristik: rychlost, důvěra, spokojenost a bezpečnost. Jedná se o zcela nový přístup, jehož cílem je dokázat klientům, že Komerční banka má zájem na pěstování vztahu s nimi a na zajištění vysoké úrovně poskytovaných služeb. Garantovaná úroveň služeb nejenže zvýrazní konkurenční výhody Komerční banky, ale současně usnadní bankovním poradcům kontakty se stávajícími klienty a získávání klientů nových. O tomto závazku

byli externí klienti informováni prostřednictvím mediální kampaně a letáku, jenž byl k dispozici ve všech pobočkách KB.

V rámci programu byl vypracován rozsáhlý interní komunikační plán, jehož cílem je propagace programu Kvalita KB a výše uvedených projektů v rámci celé banky. V červenci a srpnu 2005 koordinátoři kvality uskutečnili přes 250 školení a předali informace více než šesti tisícům zaměstnanců KB. Komunikační plán využívá celé řady komunikačních nástrojů. Příkladem je tzv. Quality Kit, jenž prezentuje různé projekty podpory kvality, nebo intranetové stránky, na nichž jsou nejaktuálnější informace o programu.

## Závěr

Během psaní mé diplomové práce jsem si uvědomil, že procesní management je dnes vnímán jako moderní organizační a řídicí systém, který oproti klasickému funkcionálnímu schématu řízení vnáší do systémů řízení organizace nové pohledy a nároky zejména na profesní a sociální vazby.

Firemní procesy jsou vnímány jako ucelené soubory vzájemně navazujících aktivit, které ve svém celku generují hodnotu pro akcionáře. Proces tak představuje logicky provázaný operační systém, který vyvozuje četné synergické efekty a zároveň minimalizuje transakční náklady.

Jednotlivé principy a charakteristiky procesního managementu jsou od počátku 90. let minulého století předmětem řady manažerských úvah a zevrubně jsou popsány základní koncepce a atributy procesního managementu jakými jsou např. proces, nebo vlastník procesu, ale už méně jsou zmiňovány problémy implementace procesního managementu.

Oddanost tomuto tématu na straně vrcholového managementu je nutnou, nikoli však dostačující podmínkou úspěšné implementace tohoto inovativního pohledu na systémy řízení. Pro manažera, ne zcela erudovaného v teorii managementu může být mnohdy obtížné vůbec pochopit funkcionalitu procesně orientovaného systému v rámci klasicky strukturované organizace. Dosud nebyl vytvořen žádný normativní model procesně orientovaného podniku a procesní orientace se prosazuje s větší či menší vahou v rámci standardních funkcionálních struktur.

Problémem pak může být nejednoznačnost až ambivalentnost v oblasti delegovaných pravomocí a vyžadovaných odpovědností, např. v situaci, kdy odměny řídicích pracovníků jsou svázané s plněním výkonnostních ukazatelů. Za této situace vlastník procesu i liniový manažer požadují bezvýhradné a nedělitelné kompetence



ve svěřené oblasti, aby mohli řídit, kontrolovat a organizovat zdroje a činnosti s cílem maximalizovat osobní prospěch. Těmto potenciálním střetům se dá v praxi čelit tím, že za vlastníky klíčových procesů jsou jmenováni právě linioví manažeři, což je i případ Programu kvality v Komerční bance, kdy vlastníky procesů v distribuční síti jsou jmenováni jednotliví ředitelé regionálních poboček.

Při psaní mé práce jsem se v praxi sám přesvědčil, že přednosti procesního managementu lze spatřovat zejména v efektivnější alokaci pravomoci a odpovědnosti za procesy, tj. soubory navzájem provázaných a souvisejících aktivit, které prostupují napříč firemní organizační hierarchií. Proces odbourávání myšlení a uvažování ve starých funkcionálních schématech zdaleka není u konce a je otázkou, zda se k tomuto konci alespoň přibližuje. Vlastníci procesů se jen postupně identifikují se svými novými rolmi a mnohdy jen s obtížemi zvládají problémy vznikající na průsečících funkcionální a procesní organizační struktury.

Do budoucnosti se ukazuje jako nevyhnutelné, vedle nezbytných nástrojů odborné manažerské výchovy, zkonstruovat účinný motivační systém pro vlastníky procesů, který by měl těsněji provázat naplňování procesních ukazatelů a kritérií s osobním ohodnocením a kariérním růstem vlastníků procesů a procesních manažerů.

## Použitá literatura

1. DRUCKER, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, Management Press, Praha 2000, s. 183, ISBN 80-7261-021-X
2. HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Management Press, Praha 2000, s. 212, ISBN 80-7261-028-7
3. HAMMER, M.: Agenda 21 – Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Management Press, Praha 2002, s. 258, ISBN 80-7261-074-0
4. HERBST, H. M.: Pozitivně řídit. Victoria Publishing, Praha 1995, s. 101, ISBN 80-85865-87-4
5. HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení. ČZU v Praze, Praha 2002, s. 238, ISBN 80-213-0922-9
6. JIRÁSEK, J.: Štíhlá výroba. Grada Publishing, Praha 1998, s. 208, ISBN 80-7169-394-4
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. C.H.Beck, Praha 2002, s.172, ISBN 80-7179-578-X
8. KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, VŠE v Praze, Praha 2003, s. 96, ISBN 80-245-0504-5
9. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí, Grada, Praha 2005, s. 180, ISBN 80-247-1074-9

10. ROBSON, M., ULLAH, P.: Praktická příručka podnikového reengineeringu. Management Press, Praha 1998, s. 178, ISBN 80-85943-64-6
11. ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Grada, Praha 2006, s. 268, ISBN 80-247-1281-4
12. STANĚK, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Grada, Praha 2003, s. 236, ISBN 80-247-0456-0
13. TICHÁ, I.: Učí se organizace. PEF ČZU v Praze, Praha 1999, s. 60, ISBN 80-213-0574-6
14. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0
15. VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2002, s. 700, ISBN 80-7261-029-5
16. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha 2005, s. 314, ISBN 80-7261-041-4

# Přílohy

## Příloha č. 1

### Přehled sledovaných interních indikátorů kvality (IIK)

#### **Segment Retail**

1. Dvojí vztah – Retail
2. Klienti s telefonním kontaktem
3. Aktivní schůzky - Activity Management Tool
4. Využití nástroje KontakT
5. Klienti, kteří si neaktivovali běžný účet
6. Spící účty
7. Klienti, kteří do 2 měsíců od vstupu do KB zrušili běžný účet

#### **Segment Individuals**

8. Dětské konto a zákonní zástupci neklienti
9. Klienti s hypotečním úvěrem, kteří mají cross-selling větší nebo roven 5
10. Klienti Dětských kont rušící účet po převedení na Gaudeamus2
11. Klienti kont Gaudeamus rušící účet po jeho převedení na Perfekt konto
12. Rušení produktu Vital

#### **Segment Small Business**

13. Klienti s finančním ratingem

#### **Segment MEM**

14. Klienti, kteří mají cross-selling menší nebo roven 3
15. Klienti s finančním ratingem
16. Klienti s úvěrem

#### **Segment Retail, MEM**

17. Dvojí vztah – MEM
18. Chybovost v zadávání klientských dat
19. Reklamace, stížnosti

## **Příloha č. 2**

### **15 Zásad komunikace s klientem a zásad prodejních postupů**

#### **Profesionální přivítání klienta**

1. Nenechávám klienta čekat, ani když jsem zaneprázdněn. Dávám mu najevo, že o něm vím.
2. Klienta vítám na pobočce oslovením „Dobrý den, pane, paní..., jak vám mohu pomoci?“.
3. V telefonu klienta vítám oslovením „Komerční banka, mé jméno, dobrý den jak vám mohu pomoci?“.
4. Jsem přátelský a během konverzace se usmívám.
5. S klientem nejednám příliš familiárně, ale ani s odstupem. Vždy se chovám profesionálně.

#### **Jednání ke spokojenosti zákazníka**

6. Cílem jednání je posílit vztah s klientem, zvýšit jeho informovanost a prodat produkty.
7. Zjišťuji klientovy potřeby a očekávání a zároveň je pomáhám upřesnit.
8. Navrhuji taková řešení, aby byl nabízený produkt přizpůsobený potřebám klienta.
9. Poskytuji vhodnou informaci a srozumitelné vysvětlení, aniž bych nadměrně využíval odbornou terminologii.
10. Klientovi předávám všechny potřebné dokumenty.
11. Rozhovor končím pozitivně, shrnuji jednání a formuluji další kroky.
12. Nezapomínám poděkovat klientovi za návštěvu a rozloučit se s ním.

#### **Být aktivní nejen při jednání s klienty**

13. Zním své klientské portfolio a pracuji s ním proaktivně, krátkodobě i dlouhodobě.
14. K dohodnutému telefonnímu hovoru nebo jednání jsem vždy dobře připraven.
15. Vždy zvedám svůj telefon do třetího zazvonění.

## **Příloha č. 3**

### **Podrobný výklad jednotlivých závazků Garantované úrovně služeb (bezpečnost, důvěra, rychlost a spokojenost)**

#### **1. závazek: Chráníme Vaše peníze a informace o nich**

Obavy o bezpečnost vložených prostředků a o šíření informací o nich nebo o klientech jsou nezanedbatelné. Chceme klienty ujistit, že u nás jsou tyto obavy neopodstatněné.

#### **Důkaz č. 1: Spravujeme prostředky klientů s nejvyšší péčí**

Tento závazek je klienty velmi vysoce hodnocen. I když se zpočátku zdálo, že zdůraznění tohoto závazku může být zbytečné, průzkum mezi klienty ukázal, že veřejné prohlášení o dodržování této samozřejmé skutečnosti je ze strany klientů velmi ceněno. Kladný postoj ke KB je v tomto směru posílen faktem, že KB patří do evropsky významné a silné finanční skupiny SG.

#### **Důkaz č. 2: Uchováваме informace o klientech v tajnosti**

I tento důkaz by mohl být považován za samozřejmost, ale platí zde to samé, co v předchozím případě. Klienti se obávají znehodnocení vložených prostředků a zneužití osobních údajů, proto je naše ubezpečení oslovuje a jsou k němu velmi vnímaví.

Je dobré v této souvislosti také zmínit skutečnost, že dodržujeme zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

**Důkaz č. 3: Bezpečnosti našeho telefonního a internetového bankovníctví věnujeme maximální pozornost.**

Další oblast, kde klienti potřebují být ujištěni, je kvalitní zabezpečení přímého bankovníctví. Z průzkumů vyplývá, že většímu využívání přímého bankovníctví brání daleko více obavy ze zneužití plynoucí především z neznalosti jeho fungování, než nedostupnost počítače nebo internetu. Přístup ke službě Expresní linka začíná identifikací a autentizací volajícího. Klient si může vybrat typ zabezpečení: PIN a heslo nebo karta optického klíče.

Bezpečnostní řešení, které využívá služba mojebanka, je navrženo v souladu se standardy elektronického podpisu. Je zabezpečena jak komunikace mezi bankou a klientem, tak při podepisování příkazů při používání služby mojebanka. Veškerá komunikace probíhá v protokolu SSL (Secure Socket Layer) a každou aktivní operaci uživatel podepisuje svým elektronickým podpisem.

**2. závazek: Nabízíme Vám důvěryhodný vztah**

**Důkaz č. 1: Bankovní poradce je připraven s Vámi projednat Vaše finanční potřeby a nabídnout Vám vhodné řešení a radu.**

Klienti, kteří s obsluhou bankovním poradcem nejsou obeznámeni, často nevědí, jak by služeb bankovního poradce využili. Důraz je v tomto důkazu kladen na přínos této služby pro klienta.

**Důkaz č. 2: Při zřízení služby nebo finančního produktu Vám poskytujeme detailní informace o jejich fungování.**

Častým důvodem nízké využitosti produktů je obava z jejich neznalosti nebo složitosti fungování. Naším záměrem je tuto obavu zmírnit a to nejprve tím, že budeme tvořit produkty a služby jednoduché k použití a také tím, že informace o použití a fungování dáváme klientům k dispozici ať už prostřednictvím tištěných podkladů anebo formou možnosti zeptat se bankovních poradců na pobočce nebo v call centru.

**Důkaz č. 3: Informace o poplatcích Vám volně zpřístupňujeme na našich pobočkách, na naší webové stránce a na Infolince.**

Poplatky jsou velmi citlivou oblastí, kde náš pozitivní přístup vůči klientům můžeme zaměřit na transparentnost v tom smyslu, že informace o poplatcích klientům zpřístupňujeme, na rozdíl od jiných bank, bez překážek. Na pobočkách mají klienti možnost obdržet tištěnou brožurku výňatku ze Sazebníku a dále výňatky na požádání. Na internetu jsou pro všechny segmenty přístupné informace o poplatcích formou výňatku. Na infolince KB klient rovněž obdrží informaci o všech poplatcích.

**3. závazek: Umožňujeme Vám snadný a rychlý přístup k Vaším penězům a k informacím o nich**

Tento závazek je klienty vnímán jako nejdůležitější ze všech. Představuje to, co klienti od banky očekávají. Snadným a rychlým přístupem je především zjišťování pohybů na účtu a zadávání plateb prostřednictvím telefonního nebo internetového bankovníctví, hustá síť poboček a bankomatů, zjišťování zůstatků na účtu přes SMS.

**Důkaz č.1: Nabízíme Vám hustou síť poboček a bankomatů.**

Dosažitelnost banky výrazně přispívá k pohodlí a představuje jedno z klíčových kritérií pro výběr banky. Nedostatečná síť poboček a bankomatů trápí především klienty menších bank. Komerční banka měla k 21. červnu 2004 celkem 335 poboček a 531 bankomatů.

**Důkaz č. 2: Získat informace o Vašich penězích a manipulovat s nimi můžete pohodlně, rychle, kdykoliv a odkudkoliv prostřednictvím našeho telefonního nebo internetového bankovníctví.**

Tento příklad vyzdvihuje pohodlí a rychlost našich služeb a zároveň připomíná klientům existenci přímého bankovníctví. Pro banku je žádoucí, aby klienti využívali jednodušších služeb přímého bankovníctví, protože pobočka by měla být určena



především pro služby s vysokou přidanou hodnotou – tzn. například pro poradenství, prodej produktů, vyřizování reklamací,...

**Důkaz č. 3: Své finance můžete kontrolovat 24 hodin denně na bezplatné lince našeho telefonního bankovníctví a také prostřednictvím SMS.**

Bezplatná linka telefonního bankovníctví představuje jednoznačnou konkurenční výhodu, kterou KB má. Veřejnosti tato výhoda většinou není známa. Tento důkaz navíc zdůrazňuje nejen službu, která není zpoplatněna, ale i službu nepřetržitou, kdy klient - uživatel telefonního bankovníctví – může kdykoliv (24 hodin denně) zjišťovat stav účtu a manipulovat s prostředky na účtu. Přestože je možnost zasílání SMS zpráv o aktivitách na účtu velmi praktická, je klienty zatím málo využívána. Touto cestou bychom na ni chtěli upozornit.

**4. závazek: Záleží nám na Vaší spokojenosti.**

Tento závazek je pravděpodobně nejatraktivnější a nejinnovativnější.

**Důkaz č. 1: Stane-li se, že budete nespokojeni s Vaším běžným účtem, vrátíme Vám poplatky za jeho vedení.**

Týká se účtů Ideal konto, Perfekt konto, Expreskonto, A-konto, Gaudeamus, Efekt, Komfort, Excelent a Optimum Medicum. Vraceny budou až dva měsíční poplatky za vedení účtu, které klient zaplatil, za podmínky, že se klient dostaví do dvou měsíců od založení účtu na pobočku, která účet vede a předloží platnou smlouvou o zřízení a vedení účtu, který hodlá zrušit nebo změnit na jiný typ účtu a tento účet nebude ke dni jeho zrušení nebo změny na jiný typ účtu v nepovoleném debetu. Účet lze změnit na typ Ideal konto, Perfekt konto, Expreskonto, A-konto, Gaudeamus, Efekt, Komfort, Excelent, Optimum Medicum. Při splnění uvedených podmínek má klient nárok na vrácení poplatků pouze jednou.

Tímto závazkem chceme sdělit, že poskytujeme natolik dobré služby, že se můžeme k vrácení peněz zavázat. Závazek může být klienty vnímán také jako

dvouměsíční zkušební doba. Tento závazek osloví zejména potenciální klienty, ale také majitele B-kont, kteří váhají s převedením účtu na balíček.

Abychom zamezili spekulacím, podmínili jsme vrácení poplatků následujícími podmínkami: tento závazek se vztahuje na finanční balíčky pro občany : IDEAL konto, Perfekt konto, Expreskonto KB, A-konto KB, na zpoplatňovaný Gaudeamus<sup>2</sup>, Efekt, Komfort, Excelent, Optimum Medium, klient musí nespokojenost prohlásit při osobní návštěvě na pobočce, do dvou měsíců od založení účtu, klient musí předložit smlouvu o vedení účtu, nespokojenost musí vést buď ke zrušení účtu nebo k jeho změně na jiný typ účtu (převedení lze provést pouze na jiný typ balíčku), klient může vrácení poplatků požadovat pouze jednou a účet nesmí být v nepovoleném debetu. Provedení vrácení poplatků není zpoplatněno. Vrácení poplatků při nespokojenosti s účtem představuje další prodejní argument.

#### **Důkaz č. 2: Nevybíráme poplatky za zrušení běžného účtu**

Platí jak pro osobní účty, tak pro podnikatelské. Se zrušením tohoto poplatku jsme přišli jako první banka v ČR. Při testování klienti na tento závazek reagovali velmi pozitivně a považovali jej za projev slušného chování banky vůči klientům. Doposud totiž byly poměrně vysoké poplatky za zrušení účtu posuzovány jako potrestání klienta za odchod z banky. K nulovému poplatku za zrušení účtu jsme přistoupili mimo jiné také proto, že chceme dát najevo, že nám záleží na seriózním přístupu ke klientům a že to, co u nás klienty drží není snaha vyhnout se zaplacení poplatků.

**Důkaz č. 3: Vaši případnou nespokojenost je připraven řešit Váš bankovní poradce. Pokud by ji nevyřešil k Vaší úplné spokojenosti, můžete se písemně obrátit na ředitele pobočky, eventuálně na Centrum stížností a reklamací klientů.**

Tento závazek má za cíl jednak informovat klienty o tom, jakým osobám v bance a v jakém pořadí mají svou nespokojenost sdělit (stížnost nebo reklamaci) a jednak ubezpečit klienty, že jejich nespokojeností hodláme a jsme připraveni se zabývat a nabídnout nejlepší možné řešení.

## Summary

An important factor affecting prosperity business subjects in the current business environment is management ability and ability to manage changes in the whole organization. These changes provoked by the dynamic transformation of external business conditions come from innovation requirements, new services and products market introducing, radical reengineering or automation of existing working processes and activities in organization.

For continual management of these requirements and organizations management it is necessary to radically change point of view on the company as subject. This is process view that consider every organization as a set of business / production processes, which go over separate organization departments and deliver their outputs to customer - both final and internal.

Company passing from classic task management to the process view, where separate processes are connected with strategic organization intention and fully watched and evaluated according to specified metrics, requires specialists with process view and appropriate qualification.

Process management is based on created organization architecture which covers necessary information for organization change management. Process architecture contains in one information platform individual organization dimensions, in which the change realizes. Dimensions: Why? - i.e. organization strategy which contains intentions, metrics, identified problems and opportunity. Who? - i.e. organizational structure of organization, departments, roles, people and intern and extern interactions between these subjects. When? - i.e. communication, when and under what conditions individual components and functional organization components communicate and exchange information. Where? - i.e. localization of individual organization parts and setting of supportive information systems. What? - i.e. description of data classes and information which are necessary for activities and working process practice specified by

business processes and their IS data relationship. How? - i.e. the most important organization aspect of view which combines all previous and enables to manage change in all previous. It is just process view that defines executed organization activities.

Process approach to organization management is the basis of the fruitfulness of all business subjects together with business vision and idea.

Komerční banka ranks among the most important banks both in the Czech Republic and the Central and Eastern European region. It is part of the Société Générale Group - the fifth largest banking group in the Euro zone, whose services are used by some 16 million clients all over the world.

Komerční banka is the first bank on the Czech market to offer its clients guaranteed service level commitments, and it is the first privately-held bank in the Czech Republic to make it possible for its clients to use the services of an independent ombudsman.

Komerční banka is constantly striving to provide the highest quality services which, as the first bank in the Czech Republic it undertook to provide within the scope of the Guaranteed Service Level Program.