

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

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

**Milan Faist**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Milan Faist

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

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

Název anglicky

**Modern management methods and their use in a company**

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit míru využívání moderních metod managementu ve zvoleném podniku a navrhnout možnosti zlepšení v oblasti jejich využívání.

Na podporu splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

- teoreticky vymezit moderní metody managementu
- provést analýzu moderních metod managementu v podniku
- podat návrhy, jakým způsobem, a které moderní metody, by mohly být zakomponovány do řízení podniku

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bude zpracována po prostudování dostupné odborné literatury, ve které bude vymezen management (historie, současnost) a moderní metody managementu.

V praktické části bude provedena analýza současného stavu v oblasti využívání moderních metod managementu na základě získaných sekundárních dat o společnosti. Dále bude proveden primární výzkum metodou strukturovaných rozhovorů s managementem podniku.

Na základě získaných dat bude metodou syntézy vyhodnoceno, v jaké míře využívá podnik moderní metody, následně budou doporučeny návrhy pro zlepšení v oblasti používání těchto metod.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

management, moderní metody, strategický management, systém CRM, BCG matice, benchmarking, outsourcing, hodnotová analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. Second Edition. New York: McGraw Hill, [2012]. ISBN 978-0071790352.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 17. 7. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 3. 2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi MBA, Ph.D. za jeho čas, ochotu a cenné připomínky, které mi poskytoval během psaní mé diplomové práce.

# Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku

## Abstrakt

Diplomová práce na téma „Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku“ je rozdělena na praktickou a teoretickou část. V teoretické části je na základě prostudované literatury popsána historie a vývoj managementu, předmět managementu a jeho význam v podnikovém řízení. Dále jsou teoreticky vymezeny vybrané moderní metody managementu, jejich charakteristiky a přínosy pro podnik. Praktická část je zaměřena na vybraný konkrétní podnik. V praktické části je nejdříve popsán a charakterizován zvolený podnik. Cílem je provést analýzu využívaných metod v podniku, která je provedena na základě získaných sekundárních dat o společnosti, pomocí dotazníku a rozhovoru s manažerem podniku. Cílem analýzy je zjistit, zda jsou v podniku využívány některé z moderních metod managementu, v jaké míře jsou využívány a jaký je jejich přínos pro podnik. S ohledem na charakter a činnost podniku jsou navrženy doporučení, které moderní metody by mohly být implementovány tak, aby došlo k jeho rozvoji v oblasti řízení a optimalizaci podnikových procesů. Doporučené metody jsou stanoveny s ohledem na strategii a cíle vybraného podniku.

**Klíčová slova:** management, řízení, podnik, six sigma, lean, SWOT analýza, outsourcing, CRM systém, manažer, vedení, kaizen, benchmarking

# **Modern methods of management and their use in a company**

## **Abstract**

This thesis is called „Modern methods of management and their use in a company“. It is divided into two parts, theoretical and practical part. History and development of management, object of management and its meaning in company administration is described in the theoretical part, based on perused literature. Some modern methods of management, their characteristic and benefits for a company are theoretically specified. The practical part is focused on a particular company. It deals with description and characteristic of the company. Goal of the practical part is to analyze the methods used in the company. The analysis is made based on the acquired secondary facts about the company, questionnaires and an interview with a manager of company. Aim of the analysis is to find out if the company really uses some of the modern methods of management, frequency of usage and their benefits for the company. Considering the disposition and activity of the company there is some recommendation about using of the modern management methods for achieving progress of the company in branch of administration and company processes optimisation. The recommended methods are appointed with regard to strategies and aims of the chosen company.

**Keywords:** management, administration, company, six sigma, lean, SWOT analysis, outsourcing, CRM system, manager, management, kaizen, benchmarking

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Historie managementu .....	15
3.1.1 Mechanický přístup.....	17
3.1.2 Škola lidských vztahů .....	18
3.1.3 Humanistický přístup.....	18
3.1.4 Moderní názory .....	19
3.1.5 Postmoderní přístup .....	19
3.2 Základní pojmy v managementu.....	20
3.2.1 Definice podniku.....	20
3.2.2 Definice managementu .....	20
3.2.3 Definice manažera .....	22
3.3 Management.....	22
3.3.1 Plánování .....	24
3.3.2 Organizování.....	26
3.3.3 Personalistika .....	28
3.3.4 Vedení lidí.....	29
3.3.5 Kontrolování .....	31
3.4 Moderní metody managementu.....	33
3.4.1 Outsourcing.....	33
3.4.1.1 Důvody pro outsourcing .....	35
3.4.1.2 Formy outsourcingu.....	35
3.4.1.3 Outsourcing v Callcentrech .....	36
3.4.2 SWOT analýza.....	37
3.4.3 Customer Relationship Management (CRM) .....	39
3.4.4 Benchmarking .....	44
3.4.5 Kaizen .....	48
3.4.6 Six Sigma.....	49
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>57</b>
4.1 Představení společnosti .....	57



4.2	Customer Relationship Management (CRM).....	60
4.3	Six Sigma .....	68
4.4	SWOT analýza .....	84
4.5	Outsourcing .....	85
4.6	Charakteristika respondentů.....	86
4.7	Struktura dotazníku .....	87
4.7.1	Dotazy zaměřené na metodu benchmarking .....	88
4.7.2	Dotazy zaměřené na metodu Kaizen .....	92
4.7.3	Dotazy zaměřené na metodu outsourcing .....	93
4.7.4	Dotazy na Customer Relationship Management (CRM).....	94
4.7.5	Dotazy zaměřené na SWOT analýzu .....	98
<b>5</b>	<b>Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení.....</b>	<b>101</b>
5.1	Vyhodnocení moderních metod managementu.....	101
5.1.1	Benchmarking .....	101
5.1.2	Kaizen .....	102
5.1.3	Outsourcing.....	103
5.1.4	Customer Relationship Management.....	104
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>109</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>112</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Působení společnosti ČEZ ve světě

Obrázek 2 - Logo Skupiny ČEZ

Obrázek 3 - Náhled levé navigační lišty v CRM

Obrázek 4 - Servisní tip a prodejní tip v CRM

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Modelový příklad přepočtu kapacit

Tabulka 2 - Nejpoužívanější metody managementu ve společnosti ČEZ Prodej

Tabulka 3 - Počet konkurentů srovnatelných s ČEZ Prodej

Tabulka 4 - Konkurenční výhody společnosti ČEZ Prodej

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Nejpoužívanější metody ve společnosti ČEZ Prodej

Graf 2 - Míra používání metod ve společnosti ČEZ Prodej

Graf 3 - Srovnatelnost nákladů ČEZ Prodej s konkurencí

Graf 4 - Pravidelný styk se zákazníky

Graf 5 - Potřeby zákazníků

Graf 6 - Informace o minulých nákupech

Graf 7 - Dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli

Graf 8 - Nabízí ČEZ Prodej produkty určené speciálně na míru zákazníkům?

Graf 9 - Představa o budoucím vývoji podniku

# 1 Úvod

V současné době žijeme v moderní době, která je plná informací. Důležitou roli sehrávají informace a technologie. Každý podnik chce v současné turbulentní a globalizační době obstát, prosperovat a přežít, proto mají stále větší význam přístupy v řízení podniku. Podniky se ve všech odvětvích zaměřují především na minimalizaci nákladů a optimalizaci vnitropodnikových procesů. Tyto věci mají také vliv na kvalitu a cenu výrobků a služeb. Tyto faktory ovlivňují rozhodování zákazníka. Každý zákazník chce mít kvalitní výrobky a služby za co nejnižší cenu. Díky příznivé ceně pro zákazníka a požadované kvalitě mohou podniky obstát v tvrdém konkurenčním boji. K minimalizaci nákladů, kvalitě nabízených výrobků a služeb a k maximalizaci zisku velkou měrou přispívá management. V managementu je možné dosáhnout těchto cílů různými nástroji, mezi které patří moderní metody managementu. Je ale důležité v každém podniku zvolit vhodnou metodu řízení. Každá metoda řízení by měla být v souladu s cíli a strategií společnosti a odpovídat také charakteru podniku. Pokud si management zvolí vhodnou metodu řízení, stane se tato metoda jakousi hnací silou v podniku a stimulem pro pracovníky. Nevhodně zvolená metoda může naopak přispívat k plýtvání času, malé produktivitě a ke zvýšení nákladů.

Významnou roli v každém podniku má také personální management. V době, ve které se nacházíme, je nedostatek pracovní síly a nízká nezaměstnanost. Podniky se snaží přilákat co největší množství nových pracovníků a udržet stávající zaměstnance. Podniky vymýšlí nové způsoby náborem zaměstnanců, často nabízí propracovaný systém odměňování a benefitů. Každý management by měl své pracovníky podněcovat k jejich produktivitě, rozvoji i samotnému rozvoji podniku. K tomuto cíli a také k efektivnímu vedení pracovníků přispívají metody řízení. Právě těmto metodám se věnuje tato diplomová práce.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je věnována velká pozornost managementu, jeho historii a vývoji. Také jsou zde vysvětleny pojmy související s managementem, samotný management a jeho role v podniku. Největší pozornost je věnována moderním metodám managementu. Praktická část je věnována společnosti ČEZ Prodej, kde je nejprve společnost představena. Další část praktické části je zaměřena na moderní metody managementu, které tato firma v minulosti implementovala

nebo v současné době používá. Je proveden podrobný rozbor těchto metod a jejich přínosů pro samotný podnik. Na konci praktické části je pro podnik stanoveno doporučení v oblasti používání těchto moderních metod řízení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit na základě zkoumání, zda jsou a v jaké míře využívány moderní metody managementu v konkrétním vybraném podniku. Pokud jsou metody využívány, bude zhodnocen jejich přínos pro podnik. Na základě zjištěných informací bude navrženo doporučení pro zlepšení v oblasti používání těchto moderních metod. Na podporu splnění hlavního cíle jsou stanoveny také tři dílčí cíle.

Jedním z dílčích cílů je teoreticky vymezit vybrané moderní metody managementu. Metody managementu, které budou teoreticky popsány, budou zvoleny podle charakteru a činnosti podniku.

Druhým dílčím cílem je provést analýzu moderních metod managementu, které jsou ve zvoleném podniku využívány.

Posledním dílčím cílem je podat návrhy, jakým způsobem a které moderní metody by mohly být zakomponovány do řízení podniku. V tomto dílčím cíli bude také popsán přínos doporučených metod pro podnik.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část bude zpracována na základě prostudované tuzemské i zahraniční odborné literatury, kde budou vymezeny teoretická východiska. V této části bude popsán historický vývoj managementu, krátce budou definovány pojmy managementu a podrobně budou charakterizovány vybrané metody managementu. Metody managementu budou vybrány podle povahy zvoleného podniku. Konkrétně bude věnována pozornost metodám lean, six sigma, SWOT analýza, outsourcing, CRM a Kaizen.

V praktické části bude využita metoda analýzy a syntézy. Tato část se bude zabývat vybraným podnikem, konkrétně společností ČEZ Prodej, a. s. Bude vypracována na základě sekundárních dat o společnosti. Data a informace budou získány z interních zdrojů

společnosti (záznamy o již zavedených metodách managementu, školicí materiály a směrnice) a z veřejně dostupných zdrojů (výroční zpráva podniku). Získané informace budou doplněny primárním výzkumem, který bude proveden metodou dotazníkového šetření a rozhovorem s jedním z pracovníků managementu. Takto zjištěné informace budou následně analyzovány, aby bylo možné zjistit, které moderní metody jsou v podniku využívány. Dle výsledku analýzy bude metodou syntézy vyhodnoceno, v jaké míře zvolený podnik využívá moderní metody managementu, a následně budou navržnuty doporučení v oblasti používání těchto metod.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Historie managementu

Už několik tisíc let se po celém světě vyskytuje uspořádané organizování úsilí, které řídí lidé zodpovědní za stanovení a plnění plánu v organizaci, za řízení, kontrolu lidí a činností. První zmínky o tomto organizovaném řízení můžeme spatřit při stavění pyramid ve starověkém Egyptě. Pyramidy jsou ohromné stavby, na jejichž stavbě se podílely deseti tisíce lidí. Dle historických pramenů pracovalo na stavbě jedné menší pyramidy 100 000 pracovníků. Stavba zabrala přibližně 20 let. Už v této době při stavbě pyramid musel být vždy nějaký člověk, který ostatním říkal, co mají dělat a kolik mají použít materiálu. Tento člověk musel řídit lidi, aby každý věděl, kdo má co dělat. Musel také organizovat, aby práce mohly plynule pokračovat. Musel také plánovat, co přesně bude kdo dělat. A v neposlední řadě musel také kontrolovat, jestli vše probíhá dle plánu a stavba odpovídá požadované kvalitě. Tohoto člověka, který na vše takto dohlížel, můžeme bez jediné menší pochyby považovat za manažera. S velmi podobným příkladem se můžeme setkat i při stavbě Čínské zdi. Jedná se o gigantickou stavbu, při které také někdo musel dohlížet na stavbu, řídit, plánovat, organizovat a kontrolovat.

S významným rozvojem organizace se můžeme setkat již ve starověku při získávání, rozšiřování a upevňování nových území a říší. Organizační vztahy se budovaly už v Římském impériu. V době největšího rozmachu říše řídili římscí úředníci rozsáhlá území od skotských hranic po Maroko a z druhé strany až po Sinajský poloostrov. Řízení těchto území bylo postaveno na propracované legislativě, promyšlené státní a vojenské správě, postavené na velmi silném hospodářství. V tomto systému se projevila i jistá míra nezávislosti jedince, pokud tedy srovnáme s některými totalitními systémy. Tento systém řízení se stal vzorem pro fungování států i institucí v Evropě. Postupně vznikaly různé instituce, které ovlivňovaly různé aspekty společenského života.

S dalším důkazem, že management má bohaté historické kořeny se můžeme setkat i v 15. století v Benátkách. V této době Benátky tvořily významnou ekonomickou a obchodní světovou velmoc. V té době už v Benátkách existovala raná forma podnikání, kde se uskutečňovalo spoustu aktivit podobné těm, které provádějí organizace v současné

době. Jako jednoduchý příklad si můžeme uvést to, jak byly dokončovány válečné lodě. Válečná loď vždy proplouvala průplavem, kde byla postupně dokončována a na každé zastávce přidávali Benátčané materiál a nástroje pro její další dokončení. Tento jev můžeme přirovnat v dnešní době k automobilu, který prochází montážní linkou. Kromě toho také používali nástroje a systém pro monitorování zásob na skladech, pro vedení lidí a sestavování účetnictví, kterým sledovali pohyb nákladů a výnosů.

Tyto jednoduché příklady nám ukazují a zároveň dokazují, že organizace a řízení existuje desetitisíce let. V té době se však nejednalo o žádnou vědu, ale o přirozenou záležitost, která přispívala ke zhotovování výrobků, staveb a různých nástrojů.

V roce 1776 vydal Adam Smith knihu Bohatství národů. V této knize popsal svou klasickou ekonomickou teorii, která přináší výhody pro organizace a národy. Poprvé v knize vysvětlil dělbu práce jako činnost, kdy se práce rozděluje na jednotlivé části, které se opakují. I když dělbu práce lze nalézt už v primitivních společnostech, ale dosud teorii nikdo nepopsal. Svou teorii popsal na výrobě špendlíků. Smith uvedl, že 10 jednotlivců vyrobí za den 48 000 špendlíků, pokud se bude každý specializovat na konkrétní činnost. Pracoval by každý pracovník samostatně a prováděl by při výrobě všechny činnosti, vyrobil by pouze 10 špendlíků denně. Smith v této knize zdůraznil, že dělba práci přispívá k významnému zvýšení produktivity a velmi zvyšuje zručnost a dovednost každého jednotlivce. Tato teorie měla významný vliv na management jako vědu, se kterou se můžeme ve velké míře setkat i v dnešní době např. v kuchyni restaurace, v nemocnici na operačním sále atd.

Ještě mnohem významnější vliv na management měla průmyslová revoluce, která začala v 18. století ve Velké Británii a v 19. století pronikla do USA. Velkým přínosem bylo především nahrazení lidské práce stroji. Toto nahrazení přineslo velké úspory při výrobě v továrnách. Velké továrny, které začaly používat různé zařízení a stroje, začaly najednou potřebovat manažerské dovednosti. Tyto dovednosti byly totiž nezbytné pro predikci poptávky, obstarání dostatku materiálů pro výrobu, určení práce pro pracovníky, řízení lidí a úkolů, zajištění provozu, plnění cílů a plánů a zajištění odbytu pro vyrobené výrobky. Plánování, organizování, vedení a kontrola byly velmi významné a nezbytné pro růst a řízení velkých organizací. V této době se objevila potřeba definovat teorii, která bude



sloužit jako návod pro manažery, kteří řídí různé organizace. Pro vývoj manažerských teorií jsou typické různé názory, co mají manažeři dělat a jak by to měli dělat.

První systematické studie v teorii řízení se objevují teprve až na konci 19. století. Názory v oblasti řízení, které jsou ovlivněny především minulostí a zájmy jednotlivých představitelů, se začaly rozvíjet na počátku 20. století. Tyto názory můžeme rozdělit do několika myšlenkových období:

- a) mechanistický přístup (do 20. let 20. století)
- b) škola lidských vztahů (20. a 30. léta)
- c) humanistický přístup (40. a 50. léta)
- d) moderní názory (60. a 70. léta)
- e) postmoderní názory (80. a 90. léta)

### **3.1.1 Mechanický přístup**

Pro tento přístup byl vzorem přesně fungující stroj. V tomto přístupu byly aplikovány jednotlivé části strojů (např. převody, páky a ozubená kolečka) na řízení pracovníků. Ideálním stavem byl dokonale fungující systém, kde každý měl přesně vymezené role, kompetence a odpovědnost. V tomto systému člověk vykonával jednoduchou činnost a byl považován jako součást velkého stroje. Kladl se velký důraz na to, aby bylo přesně vymezeno, co má člověk dělat. Pokud každá organizace striktně trvá na dodržování pravidel a pracovník je bude dodržovat, bude organizace bez problémů fungovat. Německý císař Friedrich Veliký se při změně pruského vojska inspiroval mechanickými hračkami. Z vojska povalečů vytvořil disciplinovanou a fungující armádu, která se stala postrachem všech sousedů. Vojenský řád císaře se stal vzorem pro mechanické řízení.

Hlavními představiteli tohoto směru jsou Max Weber, Henri Fayol a Lyndall Urwick. Použili pravidla z mechanického přístupu do administrativy a sestavili pravidla pro fungování úřadů. Frederick Taylor a manželé Gilbrethovi na základě mechanistického přístupu sestavili opatření, které měly vést k optimalizaci při řízení dělnických prací.

### **3.1.2 Škola lidských vztahů**

Za zakladatele tohoto přístupu je právem považován Elton Mayo, který přidal nové myšlenky do teorie řízení. Upozorňoval na důležitost sociálních vztahů na pracovišti. Zdůrazňoval, že vztahy na pracovišti jsou důležité pro úspěch podniku a produktivitu pracovníků.

Ve Western Electric Company byla prováděna tzv. Hawthornská studia, která se zabývala faktory zaměřenými především na produktivitu práce – jako je např. hluk, světlo, vlhkost ovzduší atd. Bylo zkoumáno několik pracovních skupin. V jedné skupině přidali výzkumníci na intenzitě světla a došlo ke zlepšení produktivity dělnic. Při opětovném zhoršení osvětlení ale také došlo ke zlepšení. Když v pracovní skupině umožnili, aby pracovníce převzaly odpovědnost za organizaci práce, došlo rovněž ke zvýšení produktivity. Zvýšení mezd u jiné skupiny mělo stejný efekt. Avšak ve skupině, kde nebyla zavedena žádná změna ani opatření, došlo také ke zvýšení výkonosti dělnic. U této skupiny výkonost vzrostla v důsledku hrdosti na pracovní skupinu a příslušnosti k určité skupině. Pracovníci v této skupině totiž měli pocit důležitosti, protože byli zapojeni do výzkumu, a měli pocit, že se vedení o ně a jejich potřeby zajímá. Pro zlepšení pracovního výkonu v důsledku zapojení do výzkumu se dodnes používá výraz tzv. Hawthornský efekt.

Dle školy lidských vztahů mají mezilidské vztahy na pracovišti velký význam a jsou nejdůležitějším motivačním faktorem. Tato škola učí, jak by se měli vedoucí pracovníci chovat ke svým podřízeným. Myšlenky této školy se rychle začaly šířit v USA i do Evropy. V Evropě neměly však takový úspěch jako v USA, protože v Evropě tento přístup dělníci považovali jako za další kapitalistický trik.

### **3.1.3 Humanistický přístup**

Tento přístup se rozvíjel ve 40. a 50. letech. V tomto přístupu se přesouvá pozornost hlavně na pracovníka a jeho rozvoj. Místo motivace, která se zdůrazňovala ve škole lidských vztahů, je považován za hlavní podnět uspokojení a většího výkonu osobní rozvoj každého pracovníka.

Představitelem tohoto přístupu je Douglas McGregor, který přišel s teorií X a Y a Abraham Maslow, který objevil teorii sebeaktualizace.

### **3.1.4 Moderní názory**

Moderní názory jsou spjaty s heslem KISS – Keep It Simple and Short. V tomto směru by se mělo dbát na to, aby všechno bylo jednoduché a krátké. Je nutné jednoduše vysvětlit fungování organizace, její problémy a utvořit jednoduchý návod, jak organizaci řídit a řešit její problémy. Cílem není stanovit společné zásady, na kterých by měla fungovat, ale ustanovit univerzální princip, který objasní veškeré dění v organizaci a přesvědčení, že veškeré dění jde vysvětlit racionálně. Do určité míry se jedná opravdu o moderní názory, které jsou založeny na různých přístupech a odlišných směrech.

Představiteli tohoto směru jsou Ludwig von Bertalanffy a William Ouchi.

### **3.1.5 Postmoderní přístup**

V postmoderním přístupu je obrovská snaha vybudovat velkou teorii, která bude řešit veškeré problémy organizace. V dnešní době ale aplikovat teorii do praxe není jednoduché, protože v současném světě dochází k nečekaným změnám, selhávání různých zákonitostí, chaotickému souběhu několika událostí atd. V tomto přístupu je tendence oprostít se od veškerých zjednodušení a zpochybnit velké teorie. Je zde akceptována složitost světa a je kladen důraz na podávání vlastních řešení dílčích problémů. Celý postmoderní přístup vychází z pravidla podobnosti. Vyskytuje se teorie, že všechny organizace jsou si podobné, a téměř shodné procesy probíhají v organizacích, zdravotnictví, školství, obchodu atd. Jenže hledání nějakých společných atributů ztrácí smysl, protože všechny organizace jsou velmi rozdílné a jen těžce se hledá něco společného, co by se dalo vztáhnout na organizace stejného zaměření.

Někteří autoři postmoderního přístupu jako např. Gibson Burrell a Robert Cooper navazují na postmoderní filozofy a popisují fungování organizace, které pochází z jejich myšlenek. Jiní autoři jako Stuart R. Clegg se zase naopak zaměřují na studium organizací. Existuje však ještě další skupina autorů (např. Tom Peters či Peter Drucker), kteří se k postmodernismu vůbec nehlásí, ale zpracovávají témata, které do postmodernismu spadají.

Zaměstnanec se musí ztotožnit s příkazy, nařízeními a respektovat vztah podřízeného a nadřízeného. Tato pravidla ale přestávají platit až s ukončením pracovního poměru.

## **3.2 Základní pojmy v managementu**

### **3.2.1 Definice podniku**

Jednou ze základních motivací každého člověka je, aby byly uspokojeny lidské potřeby. Pokud dochází k uspokojování cizích potřeb a snaze o dosažení zisku, můžeme hovořit o podnikání. Podnik tvoří pro podnikání organizační vymezení podmínek a prostředků, které každý podnik potřebuje.

„Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.“ (Synek aj. 2006, s. 3)

„Obchodní zákoník v § 5 podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Podniková ekonomika a řízení 2013, s. 39)

### **3.2.2 Definice managementu**

Pojem management můžeme chápat následovně:

- označení lidí ve firmě, kteří se věnují řízení podniku,
- je souhrn činností, které vykonávají vedoucí pracovníci,
- je odborná disciplína.

Blažek (2011, s. 12) ve své definici uvádí: „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“

Švarcová (2007, s. 197) ve své definici uvádí: „Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“

Veber (2014, s. 19) uvádí definici: „Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“

Robbins a Coulter (2004, s. 23) uvádí: „Definujme tedy management jako proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.“

Existuje mnoho definic pojmu management. Můžeme říci, že management je vše, to co dělají manažeři. Management lze přeložit i jako řízení, i když se jedná o velmi zjednodušený slovní ekvivalent, lze slovo takto přeložit. Protože management je řízení, které je orientované jak na celek, tak i na jednotlivé funkcionální aktivity firmy (např. výroba, finanční, personální atd.)

S pojmem se můžeme setkat ve firmách, podnicích, různých organizacích, ale i v běžném životě. V životních situacích můžeme druhým říkat, co mají dělat, nebo můžeme organizovat různé akce. I když si to neuvědomujeme, v tu danou chvíli vykonáváme řídicí proces a naší snahou je dojít k určitému cíli.

Management je poměrně mladá vědní disciplína, která není exaktní vědou, ale pouze poskytuje teorii. Je to tím, protože prostředí, kde se odehrává management, je nestabilní, neustále se mění a vyvíjí. Neustále se mění i vyvíjí to, co v managementu zkoumáme, tedy chování jednotlivců a pracovních skupin. Některé nástroje managementu fungují v jedné skupině či organizaci, ale nemusí fungovat v jiné organizaci a skupině, nebo mohou fungovat do nějaké míry za určitých podmínek. Management patří mezi interpersonální vědu, čerpá tedy poznatky z různých vědních disciplín, jako jsou např. ekonomie, psychologie, sociologie, biologie atd. Ve skutečnosti nelze poznatky v managementu čerpat pouze z vlastních zkušeností, ale často teorie managementu obsahuje i různé poznatky, které lze získat pouze složitým šetřením nebo metodami z matematické analýzy. Poznatky z managementu můžeme tedy aplikovat v různých oblastech lidského života.

S řízením podniku také souvisí delegování, které představuje přesměrování jednoduchých úkolů na někoho jiného. Jedná se o úkoly, na které manažer zrovna nemá čas. Spolu s delegováním úkolů na někoho jiného se přenáší i zodpovědnost za jeho splnění. Delegování přináší manažerovi více času, ale také rozvíjí schopnost podřízených, aby podřízení byli ještě výkonnější.

### 3.2.3 Definice manažera

„Pod pojmem manažer si můžeme představit vedoucího zaměstnance, který vykonává základní manažerské funkce, ke kterým dle většiny autorů patří plánování, organizování, výběr a vedení pracovníků a kontrola.“ (Synek aj. 2006, s. 10)

Švarcová (2007, s. 197) uvádí definici: „Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“

Veber (2014, s. 20) udává definici: „Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“

Stýblo (1993, s. 5) definuje manažera takto: „Je to ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“

U každého autora se opět můžeme setkat s různými definicemi. Kromě základních manažerských funkcí má každý manažer vliv i na to, jak je management aplikován v různých organizacích. Každý manažer je také odpovědný za to, jak je management aplikován na různých řídicích stupních. Řízení je spojeno s produktivitou, do které se také řadí účinnost a efektivnost. Cílem každého manažera by mělo být motivovat své podřízené, maximalizovat zisk a minimalizovat náklady. Každý dobrý manažer by měl mít kromě vhodného vzdělání i vrozené předpoklady.

## 3.3 Management

Management je v současné době uznáván, protože významně ovlivňuje činnost každého podniku. Každá firma, která má nejproduktivnější nejkvalifikovanější pracovníky a vyspělou moderní technologii, nemusí být úspěšná, je-li špatně řízena.

I přesto není v České republice věnována taková pozornost jako třeba ve Spojených státech amerických. U nás se často spoléhá na moderní a vyspělé technologie.

V posledních letech se objevuje management kompetencí jako samostatný směr managementu. Tento směr vychází z toho, že všechny úspěchy a nezdary společnosti vychází z kompetencí každého manažera. Dříve se hlavně při neúspěchu podniku hodnotily chyby podřízených pracovníků a těžko bychom hledali nástroj pro hodnocení manažerů. Existuje několik systémů, které informují o ztrátách způsobených nekvalitní prací dělníků, ale už se nesledující škody a chyby způsobené špatným rozhodnutím manažerů.

Za poslední dobu prošel samotný management obrovským vývojem. Aktivity managementu je možné členit podle charakteru a časového hlediska:

- Strategické řízení – toto řízení je realizováno na úrovni vrcholového managementu nebo u vlastníků malých a středních firem. V této úrovni se manažeři soustřeďují na nejdůležitější faktory fungování a sestavují směr rozvoje organizace. Jedná se o dlouhodobější plánování, které je delší než 1 rok, zpravidla se jedná o plány na 3-5 let.
- Taktické řízení – do tohoto řízení patří aktivity, které přispívají k naplnění strategických cílů. Jedná se o plány do 1 roku. V současném managementu se jedná o roční plány, roční rozpočty atd. Důležitá role taktického řízení je hlavně ve finančním řízení.
- Operativní řízení – jedná se o manažerské činnosti, které směřují k naplnění taktických záměrů. Patří sem plány, které jsou do čtvrt roku, často kratší. Jedná se o měsíční plány, týdenní atd.

Podle stupně řízení můžeme rozlišovat management:

- základní úroveň řízení (lower management) – jedná se o management první linie. Základní úroveň řízení je nejnižší úrovní managementu, kdy vedoucí pracovník řídí přímo výkonné zaměstnance.
- střední úroveň řízení (middle management) – do této kategorie patří vedoucí pracovníci štábních útvarů nebo nižších liniových organizačních struktur.
- vrcholová úroveň řízení (top management) – nejvyšší pracovníci podniku. Jejich postavení a kompetence často určují statutární dokumenty podniku.

Management je interakce mezi jednotlivcem nebo skupinou, kterou řídí a mezi jednotlivcem nebo skupinou, která je řízena. V celém tomto procesu řídicí objekt stanovuje pravidla a cíle a prostřednictvím interakce mezi řídicím a řízeným vzniká u řízeného subjektu takové chování, kterým jsou stanovené cíle efektivně dosaženy.

Protože management je složitým procesem a procesem těžce uchopitelným, existuje celá řada definic. Každá z definic zahrnuje pouze některé vlastnosti, ale žádná nepopisuje management komplexně. Ke stejnému výsledku dojdeme, i pokud budeme hledat odpověď na otázku, z čeho všeho se management skládá. V každé literatuře se můžeme setkat s různým členěním. Můžeme naleznout několik užívaných konceptů členění, jako je členění dle manažerských rolí, řídicího cyklu, kritických faktorů úspěchu a konceptu manažerských komponent.

Nejčastěji se užívá s pojetím manažerských funkcí. Toto pojetí formuloval jeden ze zakladatelů managementu H. Fayol. Mezi manažerské funkce patří:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

„Funkcí podniku je přetvořit vstupy (imput) ve výstupy (output) a exportovat je do vnějšího prostředí. To vše musí být řízeno a koordinováno.“ (Synek aj. 2006, s. 155)

### **3.3.1 Plánování**

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Bělohávek aj. 2006, s. 93)

Plánování je manažerská činnost, která se zaměřuje na příští vývoj podniku. Stanovuje, co a jakým způsobem má být dosaženo, určuje to, co by se mělo stát, ale nepředvídá přesně to, co se stane. Plánování je manažerská funkce, která předchází všem manažerským činnostem. Plánování je definování cílů a určení cest, kterými má být dosaženo vytčených cílů. Dosažení cílů také závisí na ostatních manažerských funkcích – organizování, vedení, kontrola.



Pro výkon manažerských funkcí se vyžaduje od každého manažera cílevědomé jednání. Řídící činnost každého manažera by neměla představovat pouze odezvu na momentální řešení úkolů nebo problémů, protože každý manažer by měl mít vždy představu, kam by měl podnik přesně směřovat. Přirozeným časovým horizontem pro stanovení těchto cílů může být 6 měsíců, rok, 2 roky či 5 let. Plánování vývoje podniku umožňuje ujasnit si potřebu zásob a zdrojů. Je důležité, kdy mají být zdroje využity a nasazeny. Za pomoci tohoto předpokladu můžeme přizpůsobovat řídicí činnosti.

Plánování určuje budoucí stav organizace a stanovuje také způsoby k dosažení tohoto stavu. Je vždy stanoveno s ohledem na zdroje (finance, technické zdroje atd.) a určení cest k dosažení stanovených cílů. Musí být také určeno s ohledem na konkurenci. Když se podnik nachází ve špatné situaci, může to být způsobeno špatným či nedostatečným plánováním, špatným určením cílů nebo cest k dosažení těchto cílů.

V každém podniku plánování plní následující funkce:

- rozvíjí podnik; plány také určují, jakým směrem se bude podnik vyvíjet. Plány jsou prostředkem dalšího vývoje podniku nejen jako celku, ale i jednotlivých organizačních složek. Prostřednictvím plánu se uskutečňují změny v podnicích, které připravují profesionální složky podniku.
- prostřednictvím plánu se také uskutečňuje v každém podniku koordinace a proporcionalita v podniku.

Každý plán úzce souvisí s cílem<sup>1</sup>. Bez jasného cíle by se každé plánování stalo neřízeným procesem. Cílem je myšlena konkrétní představa budoucího stavu, kterého chce daný podnik, pro který byl plán sestavován, dosáhnout.

Pro stanovení plánu je také důležitý soubor aktivit. Aktivity znamenají činnosti, úkoly, opatření, které v organizaci naplňují stanovené změny, které vedou k uskutečnění cíle. Aktivity se liší v souvislosti s charakterem cílů. U cílů, které se opakují, jsou

---

<sup>1</sup> „Cíl – konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu a tvoří hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů“ (Veber aj. 2009, s. 100)

k dispozici návody, pracovní postupy, směrnice atd. U cílů, které jsou nové, je soubor aktivit přísnější jako například požadavky na kvalifikaci pracovníků, pomoc externí firmy a externích pracovníků apod. Pokud se stanovený cíl nebude opakovat, je vhodné, aby firma využila outsourcing. Manažeri sestavují plány, aby byly vhodně stanoveny aktivity, které mají být nástrojem ke splnění nastaveného plánu. Pokud chce podnik zvýšit svoji efektivnost, může zvolit kombinaci různých aktivit k naplnění stanoveného cíle. Podnik ke zvýšení podnikatelské efektivnosti může zvýšit objem výroby, snížit náklady, zvýšit cenu, zvýšit výkon svého provozu atd.

Naplnění plánu se také neobejde bez zdrojů. Zdroje jsou limitujícím faktorem, který má výrazný vliv na ostatní základní prvky plánu. Zdroji jsou materiální i nemateriální prvky, které je potřeba k naplnění nastavených cílů. Zdroji jsou například materiál, infrastruktura, peněžní prostředky, pracovníci a jejich kvalifikace, informace, know-how atd.

Dalším důležitým faktorem pro stanovení plánu jsou také termíny a odpovědnosti. V každém plánu by měl být uveden konečný termín a odpovědnost za splnění plánu. V některých případech mohou být také stanoveny dílčí odpovědnosti.

### **3.3.2 Organizování**

„Je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ (Mládková aj. 2009, s. 50)

Důležitou roli v organizování hraje organizační struktura<sup>2</sup>. Úlohou této organizační struktury je rozdělení práce mezi jednotlivé pracovníky, řídí jejich aktivity s cílem dosáhnout co nejlépe cílů daného podniku.

Organizační struktura v podniku umožňuje:

- efektivnější využití podnikových zdrojů

---

<sup>2</sup> „Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ (Bělohávek, aj. 2006, s. 113)

- přidělovat pravomoci a odpovědnosti skupinám pracovníků i jednotlivcům
- nabízí náhled na jednotlivé podnikové útvary a aktivity těchto útvarů
- podniku snadněji reagovat na okolní změny
- ze sociálního hlediska uspokojit pracovníky v podniku

Z organizační struktury plyne náplň práce jednotlivých organizačních složek podniku i obsah činnosti jednotlivých pracovních pozic. Pro snadnější pochopení bývá organizační struktura často znázorňována graficky pomocí organizačních schémat. Funkce útvarů v organizační struktuře je popisována organizačním řádem, náplň pracovních pozic je v popisech práce. Popis práce a organizační řád pak udávají, které aktivity, úkoly a povinnosti jsou náplní práce. Existují 3 základní typy organizační struktur: funkcionální struktura, divizionální struktura a maticová struktura.

Funkcionální struktura je základní organizační strukturou, ve které se zaměstnanci seskupují podle podobnosti zadaných úkolů, schopností nebo aktivit. Ve funkcionální struktuře jsou např. účetní, kteří zpracovávají pohyb materiálu, podřízeni vedoucímu materiálové účtárny. Tento vedoucí je pak podřízen vedoucímu informační soustavy a ten finančnímu řediteli. Dělníci ve výrobě, mistři výroby a všichni pracovníci, kteří se podílejí na výrobě, jsou v útvaru, který spadá pod výrobního ředitele apod.

Divizionální struktura se tvoří vyčleněním samostatných divizí. Tyto divize jsou pak rozděleny:

- podle druhu výroby nebo podle druhu služeb (např. prodej drogerie, prodej krmiv, prodej dřeva, prodej potravin)
- podle zeměpisného umístění jednotlivých částí podniku (např. Praha, Plzeň, Karlovy Vary, Pardubice, Ústí nad Labem)
- podle typu zákazníka (cestovní kancelář pro náročné klienty, cestovní kancelář pro klienty cestující po ČR, cestovní kancelář pro seniory, cestovní kancelář pro nenáročné klienty cestující za mořem).

Každá samostatná divize má své vlastní finanční provozní a technické oddělení. Jednotlivé úkoly jsou pak rozmístěny mezi jednotlivé divize. Toto rozmístění pak umožňuje snadnější a operativní řízení.

Maticová organizační struktura propojuje prvky divizionální a funkcionální organizační struktury. Každý ze zaměstnanců má nad sebou dva vedoucí pracovníky. Jeden z nadřízených je odborný vedoucí (např. vedoucí výroby) a druhý vedoucí týmu (např. vedoucí týmu předvýrobní přípravy). Takto podřízený zaměstnanec zodpovídá oběma vedoucím pracovníkům. Týmy odborníků jsou složeny z odborníků z různých útvarů a každý z nich se podílí na jednotlivých úkolech.

Smíšená struktura je kombinací divizionální a funkcionální organizační struktury. V podniku má každá divize svoje jednotlivé útvary (např. lidské zdroje, výroba, plánování výroby) a některé útvary mohou být společně pro více divizí (např. finanční útvar a procesní útvar spadá pod ředitelství podniku a je společný pro všechny divize).

### **3.3.3 Personalistika**

„Řízení lidských zdrojů (personalistika, personální řízení) – nejvýznamnější složka řízení v každé organizaci, komplexně se zabývá člověkem v pracovním procesu.“ (Mládková aj. 2009, s. 74)

Lidé tvoří nejvýznamnější kapitál v každém podniku, rozhodují o budoucím směřování každé firmy a podílejí se na plnění cílů.

Personalistika nabízí neustálou souhrnnou péči o člověka v každém podniku, a to od jeho samotného přijetí až do ukončení jeho pracovního poměru. Personalistika není úlohou jen personalistů, ale stále častěji část této práce přebírají i manažeři na všech úrovních.

K důležitým úkolům každého personalisty patří:

- tvorba a rozbor pracovních míst,
- plánování kapacit v oblasti lidských zdrojů,
- vybírání nových zaměstnanců z uchazečů o zaměstnání,
- přijímání zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovněprávní vztahy,

- péče o stávající zaměstnance,
- personální agenda a informační systém,
- vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj.

### 3.3.4 Vedení lidí

„Pod pojmem vedení rozumíme koordinaci lidí a prostředků se zřetelem na dosažení cílů podniků.“ (Loukotka 1996, s. 8)

Pro splnění cílů každého podniku je nezbytné, aby lidské zdroje byly efektivně využívány. V analýze, ve které se zkoumala úspěšnost firem, bylo zjištěno, že základním prvkem jejich úspěšnosti je schopnost zajistit kvalitní lidské zdroje a umět je využít tak, aby bylo zajištěno plnění cílů každé společnosti. Z tohoto důvodu nelze nahlížet na problematiku lidských zdrojů jako na úkol výhradně personalistů, ale je nezbytné na ni nahlížet jako na nezbytnou součást řídicích aktivit každého manažera na všech úrovních řízení. Manažeři sice mohou využít pomoc a podporu personálního oddělení, ale svou roli a úlohu na ně přenášet nemohou.

Každý vedoucí pracovník svou schopností motivovat lidské zdroje, svými dovednostmi a znalostmi metod vedení zhodnocuje schopnosti lidských zdrojů, jejich znalosti, dovednosti, pracovní návyky a formuje jejich další vzdělávání a profesní rozvoj. V současnosti je schopnost umět řídit a motivovat lidi považována za hlavní náplň práce každého vedoucího pracovníka. Někteří autoři uvádí, že lidský kapitál je největším bohatstvím firmy.

Při řízení lidí vedoucí pracovníci využívají různé techniky řízení, které vyplývají z mnoha teorií o řízení lidí. Vedoucí pracovník by měl umět komunikovat s podřízenými zaměstnanci, měl by znát jejich potřeby a na základě této potřeby volit vhodné motivační nástroje, které povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti. Ovšem to, že někdo má tyto schopnosti a umí ovlivňovat druhé, neznamená, že má také plánovací a organizační schopnosti a že je schopen i kontrolovat.

Je rozdíl mezi lídrem a manažerem. Manažeři mají možnost ovlivňovat chod organizace a mají formální autoritu a pravomoci, které jim dává jejich pozice. Lídři se mohou neformálně objevit v určitých pracovních skupinách a jsou schopni nad rámec

svých pravomocí ovlivňovat druhé. Styl chování bývá považován za způsob, kterým se vedoucí pracovník chová vůči pracovní skupině. Existuje několik způsobů chování. Nelze říci, který styl řízení je nejvhodnější, protože každý ze stylů přináší své výhody a nevýhody.

Bývají rozlišovány tři způsoby vedení:

- **Autoritativní styl** – jedná se o styl, kde moc a rozhodování je pouze v rukou jednoho člověka. Vedoucí se neptá na názor svých podřízených a dává jasné příkazy směrem shora dolů. Tento styl přináší výhodu, že je dosahováno pravidelného výkonu zaměstnanců. Nevýhodou je, že tento styl potlačuje iniciativu a kreativitu zaměstnanců.
- **Demokratický styl** – v tomto stylu se část své autority deleguje na ostatní, ale ve svých rukách si ponechává značnou zodpovědnost za konečná rozhodnutí. Práce je rozdělována na základě rozhodnutí skupiny. Komunikace v tomto případě není jednosměrná jako u autoritativního stylu, ale je dvousměrná. Tento styl přináší výhodu v osobním upoutání pracovníků, kteří jsou zapojeni do rozhodování. Nevýhoda spočívá v tom, že tento styl přináší určitou ztrátu času, která vyplývá z demokratického rozhodování.

**Styl laissez-faire** – znamená volný průběh. V tomto stylu vedoucí přenechává řízení na svých zaměstnancích a autorita je přenechávána skupině. Při tomto stylu je komunikace horizontální, a to čistě mezi členy skupiny. Sama skupina si rozhoduje o rozdělení, přidělení práce a o jejím postupu. Výhodou je, že každý zaměstnanec si může dělat věci podle svého a žádný vedoucí mu do toho nemluví. Nevýhodou je, že absence vedoucího může způsobit tápání pracovníků při řešení pracovních úkolů.

### 3.3.5 Kontrolování

„Její posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem a jeho realizací.“ (Vodáček a Vodáčková 2009, s. 140)

Kontrola tvoří náplň práce každého manažera a navazuje na plánování. Základním postupem každého procesu kontroly jsou: používání standardů, měření odvedené práce a úprava odchylek. Odchyly mohou být pozitivní (konečné výsledky byly lepší, než stanovoval plán) nebo negativní (kontrolou bylo zjištěno, že došlo k porušení nařízení, zákonů nebo norem).

Základní funkcí kontroly je poznávání a ovlivňování. Při druhu vnější a vnitřní kontroly lze využít různé způsoby kontroly, jako jsou speciální zprávy a analýzy, statistické údaje, pozorování a rozpočty. Při používání těchto způsobů kontroly může být kontrola systematická, tematická, kontrolní průzkum a kontrola přijatých opatření. Z obecného hlediska můžeme označit kontrolu slovy jako přezkoumávání či ověřování. „Její posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“ (Vodáček a Vodáčková 2009, s. 140)

Kontrola má také vztah k dalším manažerským funkcím, protože umožňuje, aby docházelo při práci k neustálým odstraňování nežádoucích odchylek a k uvádění skutečného stavu do souladu se stavem skutečným. Výsledky kontroly umožňují například provádět analýzu pracovních míst, výběr a rozmístění pracovníků. Každá manažerská oblast, obzvláště pak řízení, by bylo bez kontroly zcela neefektivní.

Kontrola neodpovídá jen na otázku, jak se podařilo splnit nastavený plán, ale také v průběhu přípravy klasifikuje účel a přiměřenost kvantitativních i kvalitativních vlastností určitého plánu, způsob provedení a konkrétní zodpovědnosti. Kontrola také pomáhá v průběhu plnění plánu snadněji reagovat na měnící se podmínky. Při klasifikaci plnění plánu je kontrola základem pro reakce na rozdíly od původního plánu i pro ponaučení do budoucna.

Nedostatečná kontrola může negativně ovlivnit výši nákladů nebo zapříčinit nesplnění plánu organizace. Efektivní kontrola totiž zajišťuje splnění nastavených cílů.

Čím více kontrola pomáhá při dosahování cílů, tím je kontrolní systém lepší a propracovanější.

V managementu musí každý kontrolní proces obsahovat 3 základní kroky, které tvoří kontrolní proces:

- **Existence standardů** – musí být stanoveny kritéria nebo měřítka, podle kterých bude kontrola prováděna. Kritériální systém musí znát každý pracovník provádějící kontrolu a musí ho znát i každý, kdo uskutečňuje řídicí rozhodnutí v organizaci. Důležitými standardy jsou ověřitelné úkoly a cíle, protože podle nich může každý manažer posoudit, zda odvedená práce a postup při provádění prací odpovídá záměrům vycházejícím z plánu.
- **Měření vykonané práce** – předpokladem je, že každý manažer je schopen porovnat skutečnou realitu podle nastavených kritérií. Je to snadné, pokud byly nastavena taková kritéria, pomocí kterých lze exaktně ověřit cíle a úkoly. To je snadné u kusové výroby. Obtížné to ale je např. u kvality duševní práce. Tady je možné provádět kontrolu podle dosahovaných výsledků v organizaci (zisky, náklady, vztahy na pracovišti, počet stížností apod.) Důležitým kritériem při měření je čas. Zde může totiž manažer vyhodnocovat, jak jsou splňovány časové limity a jaké změny nastávají v průběhu realizace plánu. Správně identifikované odchylky a včasná reakce na ně ještě před tím, než nastanou, umožňuje působit na možné negativní odchylky preventivně.
- **Korekce odchylek** – manažer musí disponovat takovými oprávněním a prostředky, s jejichž pomocí dosáhne rovnováhy mezi skutečným a plánovaným stavem systému managementu. V tomto kroku se prosazuje a jednoznačně ukazuje souvislost se všemi manažerskými funkcemi. V této fázi kontrolního procesu po vyhodnocení odchylek totiž manažer může upravovat plány, formulovat cíle, stanovovat nové odpovědnosti a povinnosti.



### **3.4 Moderní metody managementu**

V současné době je kladen důraz na úspěch. Pokud hovoříme o managementu v dnešní době globalizace, máme tím na mysli období neustále se měnících podmínek, období superkonkurence, chaosu, neurčitosti a turbulence. Pokud chce organizace obstát, musí se neustále zdokonalovat a růst. Růst se daří pouze podniku, který je dlouhodobě výkonný a úspěšný. Dosáhnout tohoto cíle ale není vůbec jednoduché. Základním předpokladem úspěchu je, že budou v podniku efektivně vykonávány manažerské funkce. Dalším možným předpokladem pro vybudování úspěšné organizace je, že management bude neustále zlepšovat své dovednosti a znalosti a bude v podniku zavádět inovativní přístupy a postupy. Jedním z takových inovativních přístupů mohou být moderní metody managementu.

#### **3.4.1 Outsourcing**

V dnešní době se stále častěji zaměřují na svůj hlavní obor činnosti. Škála produktů a činnost podnikání jsou častěji monitorovány podle hospodářských hledisek, aby se zvýšila rentabilita organizačních jednotek a tím se zvýšila také hodnota firmy pro vlastníky organizace či pro akcionáře. To tedy znamená, že veškeré vedlejší činnosti, které nejsou hlavním oborem podnikání, jsou předávány externí organizaci, která je nejkompetentnější pro danou činnost. Z důvodu zvýšení hospodárnosti nákladů se stále častěji některé podnikové funkce předávají externím partnerům.

Outsourcing se v minulosti používal hlavně v průmyslu a managementu a znamenal „přemístění výroby“. V současné době outsourcing označuje „zadávání práce a zakázek ven“.

„Outsourcing je uměle vytvořené slovo, které je složeno z anglických slov: „outside (vně), resource (pomocné zdroje) a using (užívat); znamená tedy – využití externích zdrojů.“ (Lang 2007, s. 165)

Outsourcing tedy znamená, že podnik používá k vlastnímu užívání zdroje, které se se nachází mimo organizaci. Jednotlivé činnosti vykonávají samostatné firmy, ať už se jedná o výrobky nebo služby, a ty také nesou plnou zodpovědnost objednavateli výrobků nebo služeb.

Outsourcing je časově vymezené a většinou dlouhodobě naplánované svěřeni podnikových úkolů a struktur třetím subjektům. Je to forma externího pořízení konkrétní činnosti, která byla doteď prováděna interně, doba a předmět jsou smluvně dohodnuty mezi objednavatelem a poskytovatelem určitého výkonu či služby.

„V širším pojetí znamená podle Männela outsourcing veškeré oblasti, úrovně a formy vyčlenění jednotlivých funkcí, úkolů nebo celých komplexů úkolů z podniku.“ (Lang 2007, s. 166) Úkolem outsourcingu je vymezit interní úkoly na třetí osoby a tím snížit vlastní činnosti. S tím souvisí vymezení postupů tvorby hodnot z interní organizace na jiného a samostatného dodavatele, čímž se sníží intenzita vytváření vlastní hodnoty.

Na zbavování některých obvyklých funkcí podniků a vytváření strategických spojení (kolikrát i s konkurenty), změna struktury organizace směru podnikání, zejména tedy na outsourcing má významný vliv i globalizace. Úprava podnikové struktury je jedním z řešení, jak upravit podnik, aby byl úspěšný při současných podmínkách na trhu.

Aby se dalo hovořit o outsourcingu musí být splněno, že se jedná o neustálé nebo alespoň dlouhodobé vytváření specifické nebo individuální určité formy činnosti, kterou provádí třetí subjekt. Na vytváření hodnoty výrobků nebo služby se musí podílet externí a právně samostatná organizace.

Podniky stojí před rozhodnutím, zda činnost mají vykonávat sami nebo mají zadat zakázku na zhotovení výrobků či služby někomu třetímu. Nejdříve je nutné porovnat náklady na koupi hotového výrobku či služby s náklady na výrobek či službu při vlastní výrobě. Je také důležité spolu s touto otázkou zhodnotit, zda při ukončení vlastní výroby dojde k odstranění fixních nákladů, nebo zda fixní náklady přetrvávají. S tímto aspektem je nutné ale posoudit další parametry, jako je kvalita, spolehlivost a stálost dodávek i jednorázové a dlouhodobé náklady transakcí tak, aby byla zabezpečena rozhodnutí managementu v dlouhodobém horizontu. Při rozhodnutí managementu pro outsourcing je potřeba zčásti vybudovat obchodní procesy, protože před vymezením činností bude nutné definovat nové oblasti v organizaci. Vymezení může být buď vymezením prostoru, výrobku, nebo určité činnosti organizace. Zásadní kritérium pro rozhodnutí o outsourcingu udává podniková strategie. Není vymezena geografická vzdálenost subjektu, který může činnosti (outsourcing) vykonávat, outsourcing může pro organizaci provádět tuzemský i zahraniční dodavatel.

Je možné vyčlenit několik činností podniku, jako je účetnictví, personální agenda, logistika, prodej, marketing atd. Z organizace by ale neměly být vyčleněny činnosti, které jsou pro něj důležité nebo jsou klíčové pro úspěch podniku. Nesmí být z podniku vyčleněno ani strategické plánování a kontrola. Tyto aktivity by měly zůstat čistě v činnosti organizace.

Existují dvě formy outsourcingu, a to interní nebo externí outsourcing. Interní outsourcing znamená, že organizace vyčlení určitou činnost z hlavní ústřední organizace, nebo z hlavní činnosti na samostatnou dceřinou společnost. Vyčleněná činnost je stále pod vlivem ústředního podniku. Interní outsourcing se používá ve velkých podnicích nebo při činnostech, které lze samostatně poskytovat na trhu. Externí outsourcing znamená, že se určitá činnost vyčlení z podniku do úplně cizí firmy. Tato forma outsourcingu může způsobit i prodání podnikatelské jednotky managementu podniku. Může dojít také ke smíšené formě v podobě aliancí, podnikových sítí, společného podniku atd.

#### **3.4.1.1 Důvody pro outsourcing**

Důvody pro outsourcing se mohou lišit v různých podnicích. Obvykle může být důvodem pro outsourcing:

- zaměření na jádro podnikání,
- zvýšení kvality výrobků či služeb,
- rozšíření oblastí činností a jejich dosažitelnost,
- centralizace operací,
- jednodušší kontrola nákladů,
- lepší dostupnost technologií.

#### **3.4.1.2 Formy outsourcingu**

Existují tři základní druhy outsourcingu:

- **Strategická partnerství se třetími subjekty** – znamená partnerství s dodavateli, dokonce i s konkurenty s cílem levného provádění určitých činností. Např. jedna automobilová značka začne vyrábět náhradní díly ve spolupráci (se svým konkurentem) s jinou automobilovou značkou. V této podobě outsourcingu se ekonomicky ani právně nevyčleňuje konkrétní část

podniku, ale pouze pracovní skupina s jinou externí firmou pod zárukou managementu z obou firem.

- **Veškeré formy výrobních procesů a služeb různého druhu** – v této formě outsourcingu existuje smlouva se třetími podniky či samostatné úseky nebo nezávislé pobočky firem, které spolu dlouhodobě spolupracují. Např. výroba součástek se nevyrábí přímo ve společnosti, ale součástky vyrábí externí firma v zahraničí.
- **Buy – out management** – některé konkrétní činnosti a funkce, které předtím plnil podnik, jsou z podniku vyčleněny a stanou se samostatným subjektem, který je prodán buď bývalým manažerům firmy, nebo zaměstnancům. Třetí subjekt pak vykonává úkoly a činnosti, které předtím si sám pro sebe zabezpečoval podnik. Smysl této formy outsourcingu spočívá ve snížení fixních nákladů, ve zvyšování konkurenceschopnosti nebo v rozdělování a snižování počtu hlavních činností. Např. může být prodáno marketingové oddělení vedoucímu marketingového oddělení a ten pak řídí svoji firmu - bývalé marketingové oddělení jako podnikatel. Původní podnik zůstává po určité zaručenou dobu hlavním zákazníkem nové firmy. Nově vzniklá firma si ale snaží získávat zakázky i od ostatních podniků, aby si zajistila postavení na trhu i v dlouhodobém horizontu. Nově vzniklá firma také může v některých případech využívat formou pronájmu i prostory podniku, vybavení, a dokonce si může převzít i zaměstnance, kteří pracovali pro bývalé marketingové oddělení. Výhodou pro původní podnik je to, že dojde k přeměně fixních nákladů na variabilní náklady, a také ke zvýšení flexibility. Nová firma se dostává do konkurenčního prostředí. Musí tedy podniku dodávat kvalitní výrobky či služby, které odpovídají ceně, jinak se může podnik obrátit na konkurenta.

### 3.4.1.3 Outsourcing v Callcentrech

Hlavní náplní práce callcenter je, že v zastoupení jiné firmy volají stávajícím nebo potencionálním klientům. Mezi hlavní činnosti na callcentru patří péče o stávající klienty, akvizice nových zákazníků a servis technických výrobků (např. u softwaru). V praxi jsou

většinou tyto činnosti delegovány do samostatných oddělení, nebo jsou zakládány nové podniky pro výkon těchto činností, popřípadě jsou tyto úkoly předávány třetím tuzemským či zahraničním subjektům. Callcentra patří mezi obor, který se velmi rychle mění a vyvíjí. V callcentrech po celém světě vznikají různé pozice, aby byla co nejlépe zajištěna jejich činnost. Lídrem v oblasti callcenter je na trhu už od roku 1994 firma Arvato, která má zřízené pobočky ve více než dvaceti zemích světa. V České republice má v outsourcingu v oblasti callcenter vedoucí pozici firma Comdata Czech a.s. Jedná se o firmu, která má v České republice 11 poboček a téměř 1 200 zaměstnanců. Poskytuje telefonické služby pro známé podniky jako jsou ČEZ Prodej, Vodafone, MND, O2, mBank, Skylink, a Allianz.

### **3.4.2 SWOT analýza**

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ (Sedláčková a Buchta 2006, s. 91)

SWOT analýza vychází ze strategie, která pokládá za nejdůležitější vytvořit způsob řízení v podniku tak, aby zachoval nebo vylepšil své konkurenční postavení. Účinná strategie je ta, která minimalizuje hrozby vnějšího prostředí, umožňuje využívat příležitosti, silné stránky, které se naskytanou v budoucnu a odstraňuje slabé stránky firmy. SWOT analýza je metoda, která se zaměřuje na faktory, které mají vliv na klíčové postavení firmy. SWOT zachycuje vnitřní prostředí podniku, které tvoří silné a slabé stránky a vnější prostředí, které představují hrozby a příležitosti.

SWOT analýza má své nevýhody, které spočívají v odlišování slabých, silných stránek a příležitostí i hrozeb. Je totiž velmi obtížné určit, zda se konkrétní jev představuje příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika firmy označuje silnou nebo slabou stránku. Za určitých podmínek lze také hrozbu změnit na příležitost a naopak. Smyslem SWOT je rozvíjet silné stránky, eliminovat slabé stránky a zároveň být připraven na příležitosti a hrozby. Jednoznačné označení faktorů vnější i vnitřní situace mířících k jasnému označení příležitostí a hrozeb, rovněž i silných a slabých stránek, je obvykle méně důležitá a významná než identifikace vnitřních a vnějších faktorů a pak ocenění dopadů a vazeb mezi nimi. V tomto je přínos SWOT.

Smyslem není vytvářet seznam silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale myšlenka vytvoření strukturované analýzy, která přinese užitečné poznatky.

SWOT analýza umožňuje a zjednodušuje porovnání vnějšího ohrožení a příležitostí se silnými a slabými stránkami firmy a poskytuje systematickou strategickou volbu. Kombinace těchto činitelů způsobuje různé varianty možného budoucího vývoje a tím nabízí různé rozdílné strategické volby. SWOT vzhledem ke své přehlednosti a k systematickému uspořádání nabízí úvahy, které vedou k volbě určité strategie. Kombinace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb umožňuje úvahy o čtyřech různých situacích, které napomáhají při výběru určité varianty strategie.

První kvadrant SWOT analýzy obsahuje několik příležitostí a nabízí silné stránky, které podporují využití příležitostí. Výsledkem příznivých faktorů je růstová strategie, která se nazývá jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie znázorňuje útoční přístup, který vychází ze síly podniku, a to je nejvíce požadovaná situace a zároveň je to i cíl každého podniku.

Ve druhém kvadrantu jsou znázorněny silné stránky firmy, které jsou vystaveny okolí. Strategie v tomto kvadrantu vychází ze strategie, kde se silné stránky setkávají s příležitostmi a hrozbami. Jedná se o strategii „min – max“, která je označována jako ST (Strength a Threats). Tato strategie počítá s maximálním využitím silných stránek a minimalizací ohrožení. Zde je potřeba umět identifikovat hrozby podniku a změnit je pomocí silných stránek v příležitosti. V tomto kvadrantu je typická diverzifikační strategie.

Třetí kvadrant představuje několik příležitostí, ale podnik je nucen bojovat se slabými stránkami. Jedná se o strategii „max – min“, strategie je označována jako OW (Opportunities a Weaknesses). Strategie má za cíl maximalizovat příležitosti s cílem překonat slabé stránky. Strategie se v tomto kvadrantu zaměřuje na minimalizaci nebo odstranění slabých stránek a více využívat příležitosti. Je zde využívána strategie turnaroundu.

Čtvrtý kvadrant je nejméně optimistický kvadrant. Znázorňuje podnik, ve kterém převažují slabé stránky a podnik čelí velkému množství ohrožení. V tomto kvadrantu je strategie „min – min“, je to strategie WT (Weaknesses a Threats). Tato strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek a minimalizaci ohrožení. V této fázi podnik často

volí obrannou a defenzivní pozici, dochází často ke kompromisům a k zanechání určitých pozicích.

Tyto kvadranty a faktory v nich uvedené se budou odlišovat podle odvětví, do kterého firma patří a také podle stádia životnosti firmy.

Cílem SWOT analýzy je především zjistit faktory pro formulaci strategie. V analýze nejsou dopředu vymezeny příležitosti a hrozby, protože ty později vyplynou při sestavování slabých a silných stránek. Při sestavování analýzy je uplatňován subjektivní přístup a dochází k přeceňování některých stránek (zejména silných), proto je potřeba zjišťovat, na kolik jsou stránky silné nebo slabé a jaký mají význam pro konkurenty, zákazníky a dodavatele. Zároveň je také nutné zamyslet se nad tím, jak jsou silné a slabé stránky schopny se vyrovnat se změnami, které se uskutečňují ve vnějším okolí podniku. Důležité je soustředit se na dynamický pohled při sestavování SWOT analýzy, zaměřený na očekávané budoucí faktory podniku. Pokud se takto přistupuje ke SWOT analýze, zvyšuje se vnímání vůči vnějšímu prostředí podniku a zároveň se odkrývají příležitosti k využívání vzácných zdrojů a konkrétních předností firmy, tvořících velkou konkurenční výhodu.

SWOT analýza nepředstavuje závěrečnou fázi stanovení strategie, ale představuje metodu pro formulování vhodné strategie, kterou ale není vhodné nějak výrazně přeceňovat. Výsledky mohou sloužit pro vnímání strategické pozice.

SWOT je možné také používat k analýze konkurence a její reakce na příležitosti a hrozby vzhledem k jejím slabým a silným stránkám.

### **3.4.3 Customer Relationship Management (CRM)**

„CRM je komplex technologií (aplikačního a základního software, technických prostředků), podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky podniku, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a podpory zákazníka i zákaznických služeb.“ (Basl a Blažíček 2008, s. 90)

„Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management) – manažerský přístup, který možnost zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky.“ (Veber aj. 2009, s. 491)

Customer Relationship Management umožňuje řídit vztahy se zákazníky z hlediska komunikace. Řízení komunikace a vztahů se zákazníky není novodobým problémem, ale existuje od doby, kdy vznikla směna mezi dodavatelem a odběratelem produktu. Zhodnocování přínosu zákazníků pro dodavatele a podle toho směřování obchodní strategie dodavatele na jednotlivé skupiny zákazníků je speciální propracovaná metoda, která využívá složitých metod. Tyto metody řízení vztahu se zákazníky existují velmi dlouho, však ale s měnící se globalizací společnosti, deregulací trhu, rozsahem a strukturou zákazníků, rozvojem v oblasti informačních technologií se výrazně mění pohled na tuto oblast řízení. Velkou roli v CRM hraje právě rozvoj informačních technologií, protože umožňuje práci s rozsáhlými daty, které pak nabízejí důležité informace o profilaci a hodnotě zákazníků pro podnik.

Informační komunikační technologie spolu s relační databází a přeměnou dat do multidimenzionálních několika rozměrových datových souborů s datovou prezentační úrovní umožňuje analyzovat velké množství dat v krátkém čase a tím analyzovat data o velkém množství zákazníků tak, že každý podnik je schopen okamžitě reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Reakcí dodavatele není myšlena pouze rychlá reakce na potřeby zákazníka, ale také nabízí možnost se se zákazníkem spojit prostřednictvím nejvhodnějšího komunikačního kanálu a vést se zákazníkem dialog. V tomto dialogu, který využívají především zákaznická centra a call centra, je možné rozebrat konkrétní požadavek zákazníka a tím individualizovat přístup ke každému zákazníkovi. Taková soustavná péče o zákazníky umožňuje zvyšovat finanční ukazatele, hlavně obrát, náklady a zisk.

Každý informační systém tvoří dvě základní oblasti, a to back office aplikace pro prodej, obchod či marketing a front office aplikací pro call centra i e-business.

„Jedná se v podstatě o systém marketingových, obchodních, servisních a komunikačních procesů, založených na konzistentních a relevantních datech zákazníka a přístupných v celé IT infrastruktuře.“ (Řezáč 2009, s. 107) Cílem CRM je tedy získat, udržet a uspokojit zákazníka formou vzájemné komunikace mezi zákazníkem a jeho dodavatelem. Hlavním úkolem CRM je zlepšovat ziskovost zákazníků prostřednictvím nových metod interakce s použitím ICT. Funkcí aplikací typů CRM je neustále sledování požadavků zákazníka jako základ pro dlouhodobý vztah mezi odběratelem, respektive zákazníkem a dodavatelem. CRM také umožňuje používat nástroje pro řízení hodnoty



zákazníka, který se nazývá Customer Value Management. Tyto nástroje představují v praxi odlišný přístup k jednotlivým zákazníkům podle hodnoty, kterou přináší dodavateli. Prostřednictvím řízení hodnoty zákazníka se řídí i vývoj hodnoty zákazníka včetně optimalizace nákladů, které souvisí s řízením vztahů se zákazníkem včetně nákladů spojené s procesem tvorby nabídky produktů a služeb, které jsou cíleny na nejlepší cílovou skupinu zákazníků.

Implementace CRM obsahuje několik fází. Prvním nezbytným krokem je pochopení a porozumění zákazníka. K tomuto kroku je důležité znát všechny produkty, služby a kontakty, které mohou být uskutečňovány několika komunikačními kanály (poštou, e-mailem, telefonem, faxem, osobně, přes internet atd.). Zákazník vždy předpokládá, že všechny tyto komunikační kanály si jsou rovny a že o každé komunikaci s tímto kanálem budou zaměstnanci firmy vědět. Právě k těmto účelům vzniklo velké množství CRM produktů, které slouží k evidenci všech kontaktů se zákazníkem. Tato evidence zlepšuje komunikaci se zákazníkem a její konzistenci, ale nevede k úplnému pochopení potřeb zákazníka. K tomu je nutné hledat souvislosti mezi informacemi a hlavně provést důkladnou analýzu těchto získaných informací. Je nutné vědět, které produkty a služby zákazníci upřednostňují a v jakém okamžiku jim tyto produkty nabídnout. K tomuto slouží analytická fáze CRM. Obsahuje soupravu nástrojů pro rozbor a předpověď chování zákazníků. Tyto nástroje rozčlení zákazníky do skupin podle podobného zákaznického chování a preferencí a na základě toho stanoví tzv. propensity to buy<sup>3</sup>.

Nástroje pro analýzu ve spojení s data miningem pomáhají k nasimulování chování zákazníka v budoucnu. Díky nim se pak produkují modely výpočtu závislých proměnných, kde tyto závislé proměnné reprezentují chování zákazníka. Proměnné závisí také na ostatních závislých i nezávislých proměnných, jako jsou např. demografie, reakce na nabídky, užívané produkty v minulosti a v současné době, reklamy apod. V databázi se shromažďují historická data o chování zákazníků, nezávislé proměnné a výsledky vypočtených modelů pro tento okruh zákazníků. V případě, že dojde ke změně nezávisle

---

<sup>3</sup> Tendence zákazníka k nákupu určitého produktu či služby. K analyzování tohoto zákaznického chování se používají databáze a nástroje data miningu. Data mining je vyhledávání neznámých spojení a souvislostí nad velkým objemem dat.

proměnné, je zapotřebí modely aktualizovat a zjistit hodnoty výsledných proměnných, které pak mohou signalizovat podobnost k nákupu produktu, a také pravděpodobnost, že si zákazník koupí určitý produkt v závislosti na koupi jiného produktu. Mohou také stanovit nejlepší možný způsob nabídky zboží či služby (např. 1+1 zdarma či víkendová sleva).

Další fází CRM bývá určování hodnoty zákazníka. Tato hodnota zákazníka pak umožňuje používat rozdílnou strategii v přístupu k zákazníkům. Diferenciace strategie dovoluje eliminovat náklady u neziskových zákazníků, nebo naopak pokusit se zákazníky přeměrovat k výnosnějším produktům. Naopak CRM umožní určit pro podnik hodnotného zákazníka a na něj se pak podnik může zaměřit v jeho udržení a nabízení různých produktů. Podnik však nedostává informaci pouze o ziskovosti zákazníka, ale podnik také získává údaj, kterým je potenciál a přínos zákazníka pro podnik v budoucnu. Každý podnik by měl znát životní cyklus zákazníků, protože zákazník, který přináší v současné době ztrátu, může být v budoucnu zákazníkem přinášejícím zisk. Každý podnik by tedy měl znát vývoj potřeb zákazníků po celou dobu spolupráce s podnikem. Součet současné hodnoty a budoucí hodnoty zákazníka se nazývá celoživotní hodnota zákazníka. K jejímu zjištění jsou opět používány nástroje data miningu spolu s predikcí a afinitním postupem výpočtu.

Další důležitou vlastností CRM je, že obsahuje nástroje pro vytvoření vhodné nabídky zákazníkovi a předpovídání možné ztráty zákazníka. Tyto nástroje jsou důležité pro plánování a řízení marketingových činností a různých kampaní. V dřívějších dobách byly používány především masové marketingové kampaně, které se snažily oslovit co největší množství zákazníků. Oproti tomu CRM používá nástroje, které řídí malé marketingové kampaně, které jsou mířeny na malé okruhy zákazníků a tím jsou co nejvíce přizpůsobeny potřebám jednotlivých zákazníků. Tento přístup k marketingovým akcím umožňuje snižovat náklady na marketingové kampaně a co nejvíce zefektivnit jejich účinnost. Systém CRM dovoluje řídit velké množství cílených kampaní.

Komplexní CRM opakovaně dělí zákazníky do určitých segmentů podle jasně stanovených kritérií, umožňuje cílit na tyto konkrétní segmenty a řídit různé marketingové kampaně a činnosti a po jejich ukončení zprostředkovává analyzovat výsledky. Na základě tohoto procesu je možné upravit segmentaci zákazníků pro další kampaně. Při používání takového systému je nezbytné používat standardní produkty CRM s daty

a specializovanými nástroji data miningu, které jsou uzpůsobeny přímo potřebám konkrétního podniku.

CRM nabízí 4 způsoby použití v podniku, které mohou být implementovány i samostatně:

1. aktivní CRM
2. operativní CRM
3. kooperační CRM
4. analytické CRM

Operativní CRM podporuje procesy uvnitř podniku, jedná se o front office a jeho součástí jsou prodej, marketing a služby. Každá komunikace se zákazníkem je zahrnuta do historie a každý zaměstnanec podniku může z této databáze získávat informace v případě potřeby.

Kooperační CRM obsahuje přímou komunikaci se zákazníkem. Toto obsahuje různé komunikační kanály (internet, automatické hlasové odpovědi – IVR). Může mít i další cíle, kterými může být i snížit náklady a zdokonalit poskytované služby. Tato komunikace neobsahuje prodejní zástupce.

Analytické CRM analyzuje data o zákaznících k účelům:

- navrhnout a uskutečnit marketingovou kampaň (cílenou)
- rozbor chování zákazníků (slouží pro potřeby rozhodování – o cenách, vhodných produktech)
- rozhodování v oblasti financí.

## Výhody CRM

Výhod CRM si jsou vědomi všichni dobří obchodníci. CRM pomáhá:

- **Udržet zákazníka** – udržení zákazníků znamená zisk, prosperitu podniku a významný podíl na trhu. Pokud je podnik schopný udržet si zákazníky, stává se konkurenčně schopným podnikem a má konkurenci pod kontrolou.

- **Rozšiřovat odbyt a prodávat na nové trhy** – znalost zákazníka, jeho potřeb, preferencí a nákupního chování umožňuje cílit přímo na zákazníka. Tím je možné expandovat i na nové trhy a zvyšovat tržby a odbyt svých produktů.
- **Zvyšovat výkonnost** – analyzování a vyhodnocování transakčních nákladů. Pomáhá zefektivnit činnost podniku. Podnik se nemusí zabývat neefektivními činnostmi např. při marketingových aktivitách, ale může se zaměřit a cílit přímo na konkrétní okruh zákazníků, který přinese podniku zisk. Tím je zvýšena přidaná hodnota pro zákazníky.

CRM má své přínosy, ale ne vždy přináší všem firmám pouze výhody. Výhody a efekty CRM budou velmi nízké na roztržštěném trhu, při prodeji bezvýznamných produktů nebo při běžné nabídce produktů bez jakékoliv změny. K tomu, aby CRM přinášelo výhody a užitky pro uživatele, je nutné tomuto systému přizpůsobit strategii a chování podniku. V případě, že podnik změní své chování a strategii, dochází k podpoře prostřednictvím informačních technologií.

#### 3.4.4 Benchmarking

„Benchmarking je nepřetržitý proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku.“ (Veber aj. 2009, s. 526)

Slovo benchmarking je odvozeno z anglického slov bench a mark (nivelační<sup>4</sup> značka).

Jedná se o metodu, se kterou přišla firma Xerox Corporation počátkem 80. let minulého století a vychází ze dvou pravidel:

1. pravidlo čínského generála Sun Tzu, které vzniklo kolem roku 500 př. n. l. a jedná se o pravidlo: „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“ (Veber aj. 2009, s. 526)

---

<sup>4</sup> Nivelace je určování rozdílů mezi dvěma subjekty a vyrovnávání tohoto rozdílu.

## 2. Pravidlo: „Buď nejlepším z nejlepších.“ (Veber aj. 2009, s. 526)

David Kearns je bývalý předseda představenstva, který definoval benchmarking následovně: „Benchmarking je nepřetržitý proces poměrování efektivnosti a výkonnosti, procesů, produktů, praktik a služeb dané firmy s údaji nejvýznamnějších konkurentů nebo odvětvových (oborových) lídrů.“ (Řezáč 2009 s. 197)

Tato metoda stála za úspěchem několika amerických firem. V ČR vznikla národní benchmarkingová síť, která je součástí světové sítě benchmarkingu. Tato síť v ČR poskytuje možnost sdílet podnikatelům a manažerům zkušenosti, pomoc s poradenstvím, sdílení nejlepší praxe a pomáhá také s aplikací do firem.

Kroky benchmarkingu jsou následující:

- Je důležité podrobně poznat svou vlastní činnost, najít své postavení na trhu, zjistit své slabiny a své výhody. Protože pokud podnik nezná své slabiny a přednosti, nemůže se bránit. Je nutné vždy tyto údaje kvantifikovat.
- Je nutné také poznat, co dělají jiné konkurenční firmy. Je zapotřebí znát rovněž jejich slabé a silné stránky. V tomto kroku je nezbytné se porovnávat vždy jen s těmi nejlepšími podniky.
- Formulovat okolnosti úspěchu podniku. Je důležité zjistit, v čem je konkurent lepší a proč je lepší. Co je příčinou jeho úspěchu? Jakou má podnik znalost, metodu nebo proces? V tomto kroku firma převezme od konkurenta to nejlepší, a to formou napodobení, přizpůsobení nebo akceptace.
- Získat převahu nad konkurentem. Podnik využívá svých silných stránek. Svě slabé stránky a slabiny podnik už napravil.

Cílem benchmarkingu je zjistit vlastní postavení, posílit své vlastní postavení a zaměřit se na to, co dobře umíme a naučit se od ostatních, v čem jsou lepší a co dělají lépe než my.

Rozlišují se různé formy benchmarkingu:

- Interní benchmarking – používá se u velkých firem, kdy je řešení hledáno přímo v samotné organizaci u útvarů, které jsou lepší nebo lépe zvládají problémy, se kterými se podnik potýká. Výhodou této formy benchmarkingu je, že je jednoduchý přístup k datům a údajům. Nevýhodou je, že chybí inovační náboj, protože změny a inovace jsou omezené na úrovni řízení celé firmy.
- Externí benchmarking – metody a poznatky jsou získávány od jiných subjektů. Bariérou je, že není jednoduché najít subjekt, který naši slabinu zvládá lépe. Největším problémem bývá získávání informací o lepším řešení. Problémem může být i převzetí nějakého konkrétního řešení, pokud se na něj vztahuje ochrana práv. Externí benchmarking může mít další dvě podoby:
  - o Odvětvová – hledání vhodného podniku je v oblasti konkurence.
  - o Mimoodvětvová – podniky jsou hledány mimo odvětví. Nejedná se tedy o konkurenty, ale o podniky, které problémovou oblast zvládají lépe.

### **Fáze benchmarkingu**

- Fáze plánování
  - o volba subjektu pro benchmarking
  - o výběr partnera
  - o určení metody pro sběr dat
- Fáze analýzy
  - o kvalitativní i kvantitativní vyhodnocení vlastního strategického postavení ve vztahu k podnikovému benchmarkingu
  - o určení požadovaného zlepšení výkonu
- Fáze činnosti
  - o určení strategických cílů změn a výkonnostních cílů v budoucnosti
  - o komunikace výstupů z benchmarkingu zaměstnancům, kterých se tyto výsledky týkají

- zpracování realizačního plánu, který bude zahrnovat náročnost, jednotlivé kroky a nákladovost.

Benchmarking má několik výhod. Při využívání benchmarkingu je možné lépe plnit potřeby zákazníka. Podnik může snadněji plnit cíle při pohledu na externí podmínky. Při srovnávání s konkurencí může podnik lépe určit skutečná měřítká produktivity. Jednou z dalších výhod je, že s využitím benchmarkingu roste konkurenceschopnost podniku. Díky benchmarkingu můžeme využít osvědčené metody přímo z praxe a nemusíme využívat finanční náročné poradenství a nemusíme provádět pokusy, u kterých není zaručený jejich přínos. Vzory, které se při benchmarkingu nabízejí, představují osvědčené metody, jejichž úspěch byl doložen. Prostřednictvím benchmarkingu je možné se dostat rychle k cíli pomocí zlepšení podnikové strategie. Také dochází k napodobování benchmarkingových podniků, což umožňuje kooperaci prostřednictvím např. franchise nebo licenčních smluv.

Benchmarking s sebou přináší i mnohé problémy. Jedním z těchto problémů je, že výrobky, procesy, technologie a jméno podniku, ve kterém probíhá benchmarking, jsou chráněny proti zneužití pomocí právní ochrany autorských práv, patentů, ochranné značky, a symbolů. Při porušování právní ochrany hrozí právní postihy při napodobování. To udává omezení v benchmarkingu.

Benchmarking není o tom, že by byly napodobovány špičkové činnosti subjektů. Podmínkou úspěchu je podnikový a manažerský koncept, ale také jeho východiska, sociální a kulturní specifika podniku, odvětví a daná země, ve které se podnik nachází. Před implementací benchmarkingu je potřeba také zhodnotit závislost úspěchu na externích i interních vlivech kultury a na okolí podniku. Převzetí a implementace vzorů na vlastní podmínky má význam pouze, když je možné okolí uzpůsobit danému procesu.

Benchmarking předepisuje nová měřítká managementu i zaměstnancům. Pracovníci podniku musí čelit otázce, proč nepodávali vysoké výkony před implementací benchmarkingu. S nasazením benchmarkingu je nutné rovněž změnit firemní kulturu (např. plat vedoucího pracovníka tvoří pouze z poloviny fixní částku).

Kritikové benchmarkingu vytýkají povrchnost tezí některých autorů. Záporně je také hodnoceno to, že chybí detaily, které jsou potřeba pro benchmarking. Někteří autoři

několikrát změnilu svou teorii benchmarkingu, to je často vytýkáno oponenty benchmarkingu.

### 3.4.5 Kaizen

Slovo kaizen vzniklo spojením dvou slov, a to KAI = změna a ZEN = lepší. Metoda kaizen pochází z Japonska a zjednodušeně lze říci, že filozofií této metody je neustálé zlepšování.

„Proces neustálého zlepšování kvality výrobků, procesů a služeb, řešení časové a věcné návaznosti pohybu materiálu, hotových výrobků a informací s cílem odstranit nadbytečné zásoby a uplatnit harmonický průběh podnikatelských aktivit s orientací na zákazníka – to je podstata filozofie kaizen, základ tajemství japonského úspěchu.“ (Řezáč 2009, s. 158)

Hlavními cíle metody kaizen je:

- snížení nákladu, času, úspora materiálu i zaměstnanců,
- dlouhodobé zlepšení kvality ve všech sférách firmy, a to konkrétně:
  - o při paralelním snižování nákladů,
  - o významném přírůstku produktivity práce,
  - o velké motivaci všech pracovníků,
  - o inovativním úkolu pracovního týmu.

Kaizen využívá souhrn různých přístupů, metod a technologií, ke kterým patří:

- péče o zákazníka s využitím systému CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníky),
- využívání ICT a různých automatizací, robotizací,
- TQM – systematické zdokonalování produktů i výrobků,
- dobrovolná motivace pracovníků na vysoké úrovni a jejich disciplinovanost,
- doporučené zlepšování všech fází reprodukčního procesu uvnitř firmy a mimo firmu,
- kanban,
- just-in-time,



- žádná chyba v procesech a produktech,
- týmová práce a činnost v malých skupinách (samořídící se skupiny),
- vzájemná spolupráce mezi managementem a zaměstnanci,
- zlepšování produktivity práce,
- zapojení všech zaměstnanců při dosahování cílů a řízení cílů v horizontálním i vertikálním směru,
- rychlé a motivované vytváření produktů.

Mohlo by docházet k zaměňování metody kaizen s inovací. Mezi kaizen a inovací je ale významný rozdíl. Zatímco inovace je jednorázová změna, kaizen je proces neustálého zlepšování po malých částech. Reengineering je také něco jiného než kaizen, protože reengineering znamená významnou skokovou změnu firemních procesů. Kaizen je metoda vytvoření harmonie v předvýrobní, výrobní i povýrobní etapě – jedná se tedy o fungující uspořádání, seřazení a řízení procesů a toků.

U metody kaizen je vždy dlouhodobý cíl, který je zaměřený na růst efektivity a neustálého zlepšování. Rozsah metody je směřován na sociální a ekonomický rozsah každé firmy. Při prosazování metody jsou používány různé metody řízení a vedení, kde je kladena vysoká důležitost skupinové, týmové práce a spolupráce. Nositeli efektivity jsou týmy nebo jejich jednotliví mluvčí. Když je v podniku uplatňována tato metoda, využívá se sdílené řízení, ve kterém je také smyslem, aby všichni měli stejné šance a aby zaměstnanci mohli participovat na zisku podniku. Motivace pracovníků je poměrně vysoká.

Metoda kaizen přináší skutečnost, že náplň práce se mění. Kvalifikované specializace se mění z odborných kvalifikací na kvalifikace kompetenční. Nestačí být pouze dobrým právníkem nebo výrobcem, je nutné být i dobrým organizátorem a kooperativním zaměstnancem. Při řízení podniku se vyžaduje zvládnout metody, které jsou zaměřeny na rozvoj intelektuálního kapitálu, tvůrčího leadershipu, koučingu atd. Nezbytným požadavkem je také zvládnout sebekontrolu, sebeorganizování.

### **3.4.6 Six Sigma**

„Pokud jde o samotný pojem Six Sigma, je odvozen z řeckého písmene sigma, což je rozložení hodnot nebo jejich odchylek kolem očekávané hodnoty.“ (Řezáč 2009, s. 121)

Sig sigma má tři základní významy. Může tedy znamenat:

- Manažerskou filozofii, ve které je předpokladem neustálé zlepšování. Toto neustálé zlepšování používá procesní řízení a rozhodování, které vychází z naměřených dat.
- Organizovaný a kvantitativně postavený postoj, který má vést ke zlepšování kvality výrobků, služeb a procesů prostřednictvím skupinové práce.
- Úroveň kvality výrobků nebo procesů, ve které připadá maximálně 3,4 chyb na 1 milion možností.

Existuje ale jedna definice, která zahrnuje všechny tyto tři významy dohromady: „Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném použití faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“ (Pande aj. 2002, s. IX)

Metoda Six sigma přináší také prokázané výsledky, které jsou následující:

- pokles nákladů
- zvýšení produktivity
- růst tržního podílu
- udržení zákazníka
- snížení chyb a vad
- změna kultury
- nové produkty a služby apod.

Avšak metoda six sigma má své odpůrce, kteří tvrdí, že je podobná metodě „Total Quality“, která je stará 15 - 20 let. V některých společnostech ale slovo „kvalita“ nahradili synonymem „Six Sigma“.

## **Výhody metody Six Sigma**

### **1. Zajišťuje trvalý úspěch**

Jediným možným způsobem, jak se udržet na trhu, je nepřetržitá inovace a reorganizace. Metoda Six Sigma nabízí zkušenosti a metody pro zaručenou neustálou obnovu.

### **2. Předepisuje výkonnostní cíl**

V každé společnosti a obzvláště ve velké korporaci je obtížné dosáhnout toho, aby všichni pracovali stejným způsobem a vynakládali stejné úsilí k dosažení cíle. Každá jednotka v organizaci i každý zaměstnanec má jiné úkoly, plány i cíle. Všichni ale mají společnou jednu věc, a to dodávat zboží, služby a informace, jak uvnitř společnosti, tak i vně. Metoda Six Sigma využívá obchodní rámec – výroba a zákazník. Stanovuje tak konkrétní cíl tím, že nastaví požadované výkonnosti procesů. Každý, kdo zná potřebu svých zákazníků, může srovnávat svoji skutečnou výkonnost se záměrem nastaveným metodou Six Sigma, to je 99,9997 % „dokonalosti“. Six Sigma nastavuje tak vysokou úroveň, že vedle ní vypadá většina výkonů dost slabě.

### **3. Six Sigma zvedá význam zákazníka**

V současné tvrdé konkurenci nelze dosáhnout obchodního úspěchu tím, že se budou dávat na trh pouze „dobré“, „bezvadné“ produkty nebo služby. Významem metody Six Sigma je klást důraz na potřeby zákazníka a umět určit, co je pro zákazníka důležité a umět jim tyto potřeby uspokojit s určitým ziskem.

### **4. Akceleruje tempo zlepšování**

V tržním prostředí vyhraje ten konkurent, který neustále a nejrychleji zlepšuje své výrobky a služby. Do metody Six Sigma byly vloženy techniky z různých oborů, aby byl vytvořen souhrn nástrojů pro zvýšení výkonnosti.

### **5. Propaguje vzdělání**

V 90. letech 20. st. vznikla učící se organizace. Tento koncept se ale podařilo zavést pouze několika společnostem. Prokázalo se, že Six Sigma dokáže urychlit vývoj sdílení nových poznatků organizace. Pracovníci, kteří jsou kvalifikovaní, s dobrou znalostí své práce a možného vylepšení jde přesouvat mezi společnostmi. Díky metodě Six Sigma zabere méně času zaučování zaměstnanců a navíc lidé

mohou přinést i dobré nápady. Dobré nápady je možné i sdílet a jejich přínos porovnávat pomocí výkonnosti v jednotkách Sigma.

## **6. Six Sigma pomáhá uskutečňovat strategické změny**

Co dříve bývalo jenom příležitostnou obchodní činností, je čím dále více denní aktivitou mnoha firem. Denně vstupují nové společnosti, jsou uváděny na trh stovky nových produktů a spuštěny řady nových projektů. Pokud lépe pochopíme postupy v naší společnosti, získáme lepší schopnost provádět menší i velké změny uvnitř naší společnosti.

## **Principy metody Six Sigma**

### **1. Ryzí zaměřenost na zákazníka**

U metody Six Sigma je nejvyšší prioritou zaměřit se na zákazníka. Protože měření výkonnosti Sigma nastává právě u zákazníka. Změny k lepšímu se stanovují podle dopadu na uspokojování potřeb zákazníka podle toho, jakou hodnotu to přinese zákazníkovi.

### **2. Řízení založené na informacích a skutečnostech**

Sig Sigma vychází z návrhu řízení podle skutečností a stanovuje tak nové a výkonnější formáty řízení. Stále častěji se mluví o zdokonalování informačních systémů a řízení znalostí, ale mnoho rozhodnutí vychází z názorů a předpokladů. Sig Sigma začíná rozhodnutím, které postupy jsou nejdůležitější k posouzení výkonnosti. Následně se provádí sběr a vyhodnocování informací z toho důvodu, aby se pochopily důležité proměnné. Na konci se výsledky optimalizují. Metoda Sig Sigma nám pomáhá určit, která data jsou opravdu potřebná a jak získaná data co nejlépe a nejefektivněji využít.

### **3. Soustředění se na procesy a jejich vylepšování**

V metodě Sig Sigma jsou středem zájmu nové procesy. Metoda Sig Sigma je univerzální a je klíčem k úspěchu u různých procesů, např. u projektování výrobků a služeb, vedení podniku, hodnocení výkonnosti atd. Ovládnutí procesů je jedním ze způsobů, jak získat konkurenční výhodu a dodávat zákazníkům přidanou hodnotu.

### **4. Proaktivní management**

Proaktivní management znamená nastavovat ambiciózní plány a provádět jejich častou změnu; stanovovat priority; umět předcházet problémům. Metoda Six Sigma shrnuje nástroje, které mění reaktivní přístup k proaktivnímu přístupu, respektive proaktivnímu managementu.

#### **5. Spolupráce bez hranic**

Vylepšení spolupráce mezi firmami a jejich zákazníky představuje velké možnosti. Metoda Six Sigma rozšiřuje a podporuje kolektivní a týmovou spolupráci.

#### **6. Honba za dokonalostí a tolerancí neúspěchu**

I když se to může zdát na první pohled nepochopitelné, touha po dokonalosti a zároveň tolerance k neúspěchu se doplňují. Žádná společnost nedosáhne vysoké výkonnosti podle metody Six Sigma bez nových nápadů. Nové nápady s sebou ale přinášejí velká rizika. Pokud se všichni, kteří touží po lepší výkonnosti a úspěchu, obávají chyb, nikdy se nepokusí o realizaci svých nápadů. Výsledkem je většinou stagnování a nevýkonnost.

V obecné rovině lze říci, že zavedením metody Six Sigma jsou sledovány následující cíle:

- uspokojování zákazníků a uspokojování jejich potřeb,
- získat konkurenční výhodu,
- zvýšit zisk, produktivitu a kvalitu,
- eliminovat variabilitu v provedení výrobků a služeb,
- minimalizovat defekty, plýtvání a minimalizovat náklady,
- redukovat procesy, které nepřidávají žádnou hodnotu zákazníkům,
- eliminovat opravy a dodělávky,
- docílit včasného provedení a snížit průběžnou dobu,
- logicky rozhodnout na principu objektivních a relevantních dat a znalostí.

V podnikovém prostředí, stejně jako v několika běžných životních situacích, funguje systém zpětné vazby. To znamená, že vnitřní i vnější informace informují manažera, jak zaujímat postoj k různým situacím při řízení podniku. Vnitřní informace představují ukazatele počítané z aktivit, které běží uvnitř procesů. Vnější informace dávají

zpětnou vazbu a poskytují informace okolí, do jaké míry se daří plnit cíle podniku. Jedná se např. o zisk či spokojenost zákazníka. U metody Six Sigma je pro nestálost procesů používaný výraz „odchylka“. Odchylky, které mají záporný vliv na zákazníka, se nazývají „vady“. Postupy pro monitorování a zdokonalování podnikových procesů a zpětné vazby se nazývají „návrhem procesů“, „řízením procesů“ a „zlepšováním procesů.“

V metodě Six Sigma se používá k zobrazení procesů se zpětnou vazbou algebraický výraz. Vstupy, které se mění v průběhu toku procesů nebo vykazují výkonnost v průběhu toku procesů, můžeme označit jakou proměnnou „x“. Konečnou výkonnost procesů představuje proměnná „y“. Při matematickém znázornění toho, že změny na vstupech a uvnitř procesů značí, jaké budou konečné výstupy, respektive konečné skóre, získáme vzorec  $Y=f(X)$ .

Podnik se zpětnou vazbou dává možnost znázornit dynamiku firmy, která s sebou přináší dvě výhody:

- pokud chceme maximalizovat výstupy organizace, musíme určit, které z proměnných „x“ mají největší vliv na příslušnou proměnnou „y“,
- na základě změn na výstupech „y“ můžeme nalézt vhodné změny vnitřních procesů, které zajistí to, že podnik bude rentabilní.

Veličiny „y“ můžou znázorňovat například:

- zisk
- cíl
- zákaznickou spokojenost
- efektivitu organizace

Veličiny „x“ můžou znázorňovat například:

- kvalitu práce
- důležité akce pro splnění cílů
- nezbytné vlivy na zákaznickou spokojenost
- kvalitu vstupů

Písmeno „sigma“ označuje písmo v řecké abecedě, které se používá pro znázornění odchylky. Odchylka znamená „něco“, co se liší od normálu nebo od ostatního obvyklého. U metody Six Sigma značí odchylky „něco“ špatného, co negativně ovlivňuje naše zákazníky. Sledovat odchylky v organizaci je důležité, protože pomohou vedoucím pracovníkům pochopit výkonnost podniku a procesy podniku. Záměrem řízení odchylek podle metody Six Sigma je snižování odchylek po takovou dobu, dokud se mezi průměrnou hodnotu a hranicí stanovenou zákazníkem nepodaří natěsnat šest standardních odchylek.

Velkou výhodou metody Six Sigma je její jednoduchost. Ve skutečnosti se totiž jedná o matematický model, kde postačí znát počítání, sčítání a dělení. Nejprve je potřeba stanovit explicitní požadavky zákazníka. V metodě Six Sigma se tyto požadavky zákazníka nazývají „CTQ“ – Critical To Quality, což značí charakteristiku, která rozhoduje o kvalitě (můžeme ji také označovat jako proměnné „y“ nebo hraniční meze). Pak je zapotřebí sečíst všechny vady, které se objevily v procesu. Po sečtení vad můžeme spočítat „výnos“ procesu (procento položek chyb) a pak podle tabulky můžeme určit hodnotu sigma. Hodnota sigma označuje výkonnost procesu, je vyjadřována v počtu vad na milion příležitostí a značí se jako „DPMO“ – Defects Per Million Opportunities. DPMO znamená, kolik chyb by se objevilo, když bychom určitou činnost opakovali milionkrát.

### Výhody měření hodnoty sigma

Měření hodnoty Six Sigma je výhodné, protože:

1. **Začíná u zákazníka** – hodnoty Six Sigma jasně definují požadavky zákazníka. Takto definované hodnoty přináší výhody zákazníkovi i nám. Musíme ale zjistit, co je skutečně důležité.
2. **Poskytuje konzistentní hodnocení** – metodu nemusíme používat jen na zjištění počtu vad, vad na počet příležitostí, ale i k porovnávání výkonnosti mezi organizacemi. Když jsme přesně definovali požadavky, můžeme začít přesně definovat vady. To nám přispěje k hodnocení obchodních aktivit a podnikových procesů. Např.
  - špatné dávkování léků,
  - vadné zásilky výrobků,

- chyby v dokumentech,
- výpadky elektrického proudu

3. **Soustředuje se na ambiciózní cíl** – pokud je podnik zaměřený na cíl ve výkonnosti na 99,9997 %, je to významným impulsem pro zlepšení. Pokud se vloží přemýšlení a úsilí do implementace metody Six Sigma, je možné pak používat tento ukazatel pro měření a sledování ve všech oblastech podniku.



## 4 Praktická část

V praktické části své diplomové práce se zaměřím na společnost ČEZ Prodej, a. s. V této části využiji své vlastní poznatky získané ze společnosti, informace získané z metodik a závěrečných zpráv o projektech. Tyto informace doplním údaji získanými z dotazníkového šetření.

### 4.1 Představení společnosti

Skupina ČEZ je spojenou energetickou organizací, která působí v zemích západní, střední a jihovýchodní Evropy s ústřední společností v České republice. Hlavní činností skupiny ČEZ je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny, tepla, těžby uhlí, obchodu a prodeje zemního plynu. Skupina ČEZ dále zákazníkům poskytuje komplexní energetické služby. Skupina ČEZ zaměstnává skoro 30 000 zaměstnanců.

Nejdůležitějším akcionářem mateřské společnosti je Česká republika s podílem téměř 70 % na základním kapitálu. S akcemi ČEZ je obchodováno na pražské a varšavské burze cenných papírů, kde jsou součástí indexů PX a WIG -CCE.

Posláním společnosti ČEZ, a. s. je dodávat zákazníkům a společnosti bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii. Vizí společnosti je přinášet inovace a plnit energetické potřeby společnosti a tím zvyšovat kvalitu života. Strategie Skupiny ČEZ je založena na 3 hlavních prioritách – být nejlepší společností v oblasti tradiční energetiky a aktivně přistupovat k novým výzvám 21. století; nabízet širokou škálu energetických produktů a služeb, které jsou zaměřeny na uspokojování potřeb v oblasti energetiky; posilovat pozici Skupiny ČEZ formou investování do perspektivních energetických aktiv v Evropě. V současné době se energetický trh a energetika blíží k decentralizaci obnovitelných zdrojů, právě v této oblasti Skupina ČEZ hledá nové příležitosti. Skupina se také soustřeďuje na moderní technologie, které budou měnit energetiku a ve kterých bude společnost ČEZ, a. s. zaujímat významnou a aktivní roli.

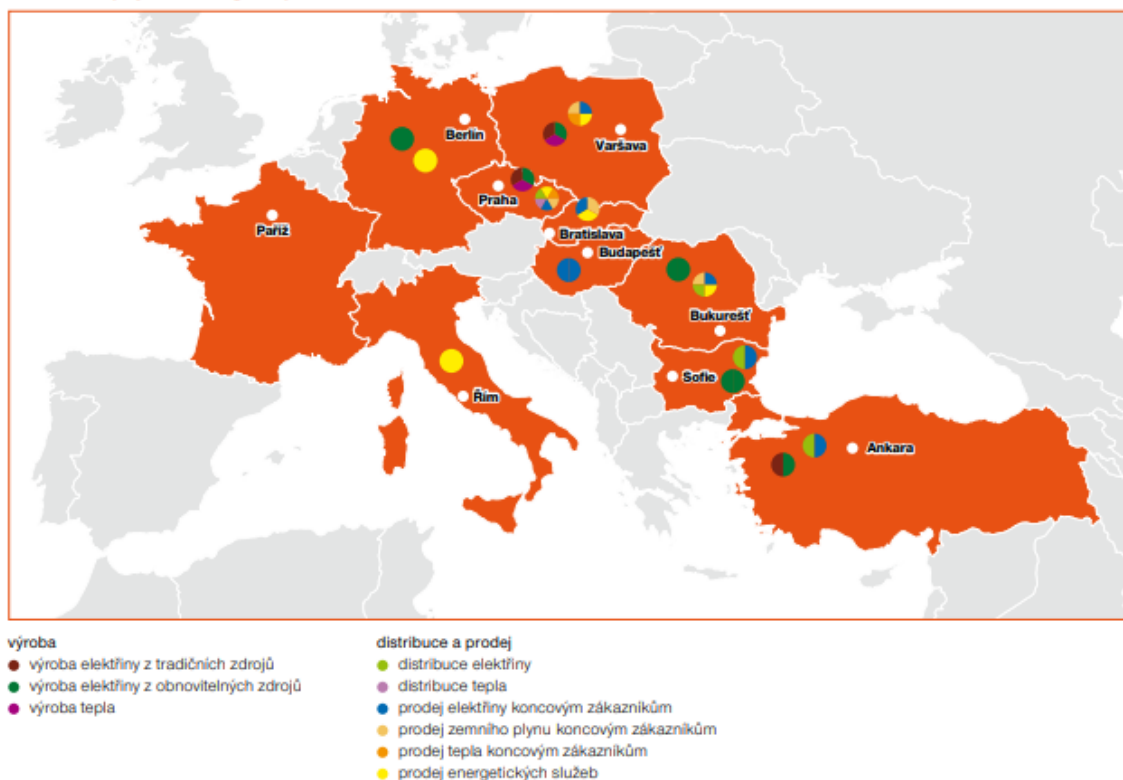
V České republice v dceřiných společnostech Skupiny ČEZ se těží, prodává uhlí, vyrábí, distribuuje, obchoduje s elektřinou a teplem, dále se obchoduje a prodává zemní plyn i další produkty. Zákazníkům dceřiných společností Skupiny ČEZ jsou dále také nabízeny technologie pro výrobu či skladování elektrické energie a služby v oblasti

energetiky, které vedou zejména k úsporám. Výrobu elektřiny zajišťují jaderné, plynové, vodní, větrné, uhelné, fotovoltaické a bioplynové zdroje.

Mimo Českou republiku Skupina ČEZ podniká hlavně v distribuci, výrobě, obchodu a prodeji elektřiny, prodeji a obchodu se zemním plynem, v obchodování v oblasti komodit na velkoobchodním trhu a aktivně působí v oboru energetických služeb, a to zejména v oblasti obnovitelných zdrojů. Skupina ČEZ podniká v zahraničí hlavně v Německu, Francii, Polsku, Rumunsku, Bulharsku a v Turecku. V Holandsku se nacházejí společnosti zajišťující financování a zprostředkující vlastnictví Skupiny ČEZ. Skupina ČEZ dodržuje přísné etické standardy, které upravují odpovědné chování ke zaměstnancům, společnosti a k životnímu prostředí.

**Obrázek 1 – Působení společnosti ČEZ ve světě**

Působení Skupiny ČEZ v energetice podle teritoria



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2019: ČEZ Prodej, a. s.

Skupina ČEZ se hlásí v rámci svého podnikání k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úsporu, snaží se uplatňovat a prosazovat nové technologie a vytváří prostor pro profesní růst pracovníků. Kultura společnosti se zaměřuje na bezpečnost, stálý růst efektivity uvnitř podniku a zaměřuje se také na inovaci v zájmu růstu hodnoty celé Skupiny ČEZ.

## **Obrázek 2 – Logo Skupiny ČEZ**



Zdroj: vlastní zpracování

Protože Skupina ČEZ má velké množství dceřiných společností, má také velmi rozsáhlou a složitou organizační strukturu. Je prakticky nemožné zkoumat využívání moderních metod managementu uvnitř celé Skupiny ČEZ. Rozhodl jsem se proto zaměřit na dceřinou společnost ČEZ Prodej, a. s.

Společnost ČEZ Prodej vznikla v roce 2005 v rámci Skupiny ČEZ. V průběhu roku 2005 společnost ČEZ Prodej převzala regionální dodavatele elektrických energií včetně jejich zákazníků, smluv i veškerých závazků. V roce 2017 byla sloučena společnost ČEZ Prodej, s. r. o. se společností ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. a tím vznikla společnost ČEZ Prodej, a. s.

Společnost ČEZ Prodej je nejvýznamnější dceřinou společností Skupiny ČEZ v České republice a zabývá se činností v oblasti obchodu a prodeje komodit, kterými jsou elektřina a zemní plyn. Dále se zabývá obchodem a prodejem služeb. Mezi nejvýznamnější patří služba ČEZ Servis vytápění. ČEZ Prodej také nabízí telekomunikační služby, technologické produkty a služby, především fotovoltaické elektrárny, technologie pro uchovávání elektrické energie a tepelná čerpadla. Společnost je také lídrem v technologiích přinášejících úsporu a digitalizaci v energetice.

Společnost ČEZ Prodej se zabývá prodejem svých komoditních i nekomoditních produktů a služeb. Zákaznická centra a call centrum jsou pro společnost klíčové komunikační kanály. Prostřednictvím těchto komunikačních kanálů je zajištěna péče o zákazníky a přes tyto kanály je také možné uskutečňovat prodej produktů a služeb. On-line komunikační kanály jsou pro společnost nezbytné v oblasti péče o zákazníky, ale společnosti nepřináší žádný významný prodejní nástroj. Nejdůležitějším prodejním a obslužným kanálem jsou zákaznická centra, kde může zákazník řešit své požadavky osobně a také call centra, na které se může zákazník telefonicky obrátit při řešení svých požadavků.

Společnost ČEZ Prodej tedy patří k nejvýznamnějším energetickým společnostem v České republice. ČEZ Prodej zajišťuje dodávky elektřiny zemního plynu a tepla pro více než 3 miliony domácností a malých firem. Společnost zahrnuje rozsáhlou síť zákaznických center po celé České republice. ČEZ Prodej zaměstnává okolo tisíce zaměstnanců, kteří tvoří rozsáhlou škálu pracovních pozic po celé ČR od IT, pozic zajišťujících finance, produkty až po pracovníky jednotlivých zákaznických center a call center. Společnost ČEZ Prodej se dlouhodobě umísťuje mezi nejlepšími a nejžádanějšími zaměstnavateli v celé České republice.

### **Udržitelný rozvoj**

Společnost ČEZ Prodej, a. s. patří do udržitelného rozvoje Skupiny ČEZ, a. s. s názvem „Energie pro budoucnost“. „Energie pro budoucnost“ podporuje úsporu v energetice, podporuje a uplatňuje nové technologie, má spoluúčast na zajišťování prosperity svého okolí, také se stará o bezpečnost a utváří prostor pro osobní i profesní růst svých pracovníků. Udržitelný rozvoj má své strategické priority. Mezi strategické priority patří požadavek na zjištění udržitelného provozu, být dobrým partnerem, přicházet s užitečnými řešeními pro zákazníky, podporovat transformaci energetiky a inovace v energetice.

## **4.2 Customer Relationship Management (CRM)**

Ve společnosti ČEZ Prodej se využívá k řízení vztahu se zákazníky informační systém SAP CRM od roku 2016, který nahradil systém SAP.

CRM umožňuje používat databázi o zákaznících s telefonii v jednom. Na zákaznických centrech je využíváno CRM jako zákaznická databáze a k evidenci požadavku zákazník a k provádění změn. Na call centrech se do systému CRM logují zaměstnanci. Kromě zákaznické databáze a k evidenci požadavku zákazník se mohou přes systém CRM zvedat hovory, telefonovat a vytáčet telefonní čísla. Na call centrech je možné také kontrolovat činnost operátorů díky logování v CRM. Dispečer, který řídí provoz call centra, vidí, který operátor je zrovna přepnutý v pauze, školení, BO nebo který z operátorů je zrovna v hovoru či je „ready“ a čeká na hovor.

Hlavní část CRM tvoří levá navigační lišta, kterou využívají pracovníci společnosti ke své práci.

**Obrázek 3 – Náhled levé navigační lišty v CRM**

Identifikace
Obchodní partner ▶
Přehled OP
Přehled MS
Interakce ▶
E-mail
Tipy/Leady ▶
Tickety ▶
Cenová kalkulace
Procesy ▶
Nabídky ▶
Smlouvy ▶
Komunikace na distributora
Doplňkové produkty a služby ▶
Mobil od ČEZ ▶
Zálohy ▶
Saldo ▶
Fakturace ▶
Hromadné změny ▶
Poplatky ▶
Odkazy
Seznamy volání
Chat
Archiv R9P
Data vztahená ke kontaktu

Zdroj: vlastní tvorba

**Identifikace** – v poli Identifikace je možné vyhledávat zákazníka podle různých kritérií – zákaznického čísla, jména, příjmení, adresy, data narození, IČO, telefonního čísla, bankovního spojení atd. Pokud už je v CRM zákazník vyhledán a potvrzen, jsou v tomto poli informace o zákazníkovi - jméno, příjmení, adresa, datum narození, adresa trvalého bydliště, také smluvní účty (plyn, elektřina, mobil od ČEZ) a odběrná místa, která má zákazník na sebe napsaná.

**Obchodní partner** – v záložce obchodní partner jsou uvedeny veškeré osobní a kontaktní údaje o zákazníkovi. Je možné zde provádět i úpravu těchto údajů. Přes toto prostředí lze zobrazovat registrace a registrační údaje do on-line aplikace ČEZ ON-LINE. Pokud zákazník nemá registraci do této aplikace, je možné pouze v tomto prostředí registraci se zákazníkem provést.

**Přehled OP** – na přehledu obchodního partnera jsou uvedeny všechny odběrná místa a smlouvy, které má zákazník na sebe napsané. Jsou zde také vidět všechny zákaznické účty. Na tomto přehledu jsou shromažďovány veškeré odeslané a přijaté servisní požadavky, jako jsou odeslané a přijaté dopisy či e-maily a SMS zprávy ze systému. Jsou zde také evidovány poznámky o řešených požadavcích od pracovníků zákaznických center, call center, případně i od zaměstnanců z jiných oddělení.

**Přehled MS** – v přehledu míst spotřeby jsou vidět všechna odběrná místa, která se vztahují k zobrazenému a potvrzenému zákazníkovi. Je zde možné měnit a nastavovat různá zobrazení – např. zobrazit odběrná místa podle smluvních účtů, podle připojeného objektu, podle místa spotřeby nebo podle předávacího místa. Podle výběru zobrazení se ukazují údaje podle různých struktur zobrazení.

**Interakce** – zde se ukládají na pozadí systému záznamy o interakci. To jsou záznamy o zobrazování a práci s obchodním partnerem. V této záložce lze rovněž zakládat následné operace – poznámky a záznamy o řešení požadavku zákazníka. Je možné z tohoto prostředí odesílat e-maily, dopisy a SMS zprávy. V tomto prostředí jsou také podzáložky „Vyhledání operací“, „Hledání dopis, fax, e-mail, SMS“, „Zásoba práce“ a „Pracovník“. V hledání operací je možné podle ID dohledávat e-maily, faxy a dopisy od zákazníků. Podle nastavených kritérií (např. uživatel, založeno dne, zakladatel následné operace, kategorie následné operace můžeme dohledat založené poznámky o řešených požadavcích

zákazníků. V prostředí „Zásoba práce“ jsou dohledávány příchozí i odchozí e-maily, faxy, dopisy i poznámky o řešených požadavcích zákazníků. „Zásoba práce“ také slouží k přerozdělování a dohledávání práce pro oddělení, která řeší hlavně back office požadavky.

**E-mail** – pokud pracovník zpracovává e-mail od zákazníka, e-mail je k zobrazení v této záložce. Zde můžeme odpovědět na e-mail zákazníkovi a e-mail přeposlat na jinou e-mailovou adresu.

**Tipy/Leady** – pod touto záložkou je umožněno zpracovávat servisní a prodejní tipy. Prodejní tipy slouží jako doporučení, který komoditní a/nebo nekomoditní produkt by měl pracovník zákazníkovi nabídnout. Slouží také k průběžnému sběru dat a ke zkvalitňování informací o odběrných místech, o tom, k jakým účelům zákazník používá plyn/elektřinu a které další produkty/služby chce nebo nechce.

U každého zákazníka, u něhož jsou prodejní tipy uvedeny, se zobrazuje příslušné doporučení – např. k nabídce plynu, ČEZ Servis vytápění apod. Informace uvedené v prodejním tipu jsou vhodné při jednání se zákazníkem ověřit.

Lead je objekt, který je navázán na prodejní tip. Obsahuje základní data týkající se zákazníka a produktu, a taktéž (ve většině případech) dotazník. Servisní tipy slouží jako upozornění, že některá z obchodních kmenových dat nejsou v systému správně nebo chybí, Je nutné je se zákazníkem ověřit/doplnit (např. telefon, email, adresa OD, bankovní spojení apod.). Slouží také ke zkvalitnění zákaznické databáze. Může se také zobrazit tip na založení aplikace ČEZ ON-LINE, aby mohl zákazník své požadavky řešit on-line. Tento servisní tip je vyobrazen v horní části CRM, aby pracovník věděl, že má se zákazníkem zkontrolovat adresu nebo datum narození. Servisní tipy se nejčastěji zobrazují u zákazníků, u nichž je zaevidována špatná nebo neexistující adresa či překlep v datu narození.

Ve stejném okně jako servisní tipy se objevují prodejní tipy. Jedná se o tipy, který produkt nebo službu může pracovník nabídnout zákazníkovi. Servisní tipy jsou pouze u zákazníků, u nich jsou špatné údaje. Prodejní tipy se zobrazují u všech zákazníků. Vzor servisního a prodejního tipu je uveden na obrázku č. 4.

**Obrázek 4 – Servisní tip a prodejní tip v CRM**

12345678910/Petr Novák	<b>Prodejní tip: Nabídní Plyn, ELE, FVE, TČ.</b> <b>Servisní tip: Zkontroluj adresu odběrného místa!</b>
Identifikace Obchodní partner - Přehled OP Přehled MS Interakce - E-mail Tipy/Leady - Tickety - Cenová kalkulace Procesy - Nabídky - Smlouvy - Komunikace na distributora Doplnkové	

Zdroj: vlastní zpracování

**Tickety** – v CRM vznikají při založení procesu na založení nové smlouvy, požadavku změny dodavatele, požadavku změny dodavatele s přepisem požadavku na přepis nebo požadavku na změnu distribuční sazby/navýšení hodnoty hlavního jističe. Tickety umožňují sjednocovat e-maily, dopisy a poznámky o řešení jednoho konkrétního procesu. Také přesně ukazují, v jakém stavu je požadavek zákazníka, případně co je nutné ze strany zákazníka doložit, aby mohl být požadavek dokončen. Zákazník má náhled na tickety v aplikaci ČEZ ON-LINE, kde přesně vidí, v jakém stavu je jeho požadavek. Kromě toho může do ticketu přikládat chybějící dokumenty nebo posílat své dotazy k řešenému požadavku.

**Cenová kalkulace** – zde je možné vyhotovovat cenovou nabídku, kterou lze následně poslat zákazníkům.

**Procesy** – v záložce procesy se zakládají procesy na změnu stávajícího produktu zákazníka, proces na přepis, novou smlouvu, ukončení smlouvy, změnu dodavatele nebo změnu dodavatele s přepisem. Po založení a dokončení procesu se vytvoří v systému nabídka.

**Nabídky** – nabídka vzniká v CRM po dokončení procesu. Nabídka je „stav“ před vznikem smlouvy. Z nabídky se generují dokumenty a smlouvy pro zákazníka. Po vrácení



podepsaných dokumentů od zákazníka a jejich akceptaci vzniká v CRM teprve smlouva. V této záložce jsou k vidění všechny založené nabídky, které jsou u zákazníka.

**Smlouvy** – v této záložce jsou vidět všechny smlouvy, které jsou evidovány u zákazníka. Je možné zde provádět generování i tisk dokumentů na ukončení smlouvy a výpověď smlouvy. V této záložce jsou také dohledávány smlouvy podle různých kritérií – zákaznické číslo, číslo zákaznického účtu, EAN, číslo odběrného místa atd.

**Komunikace na distributora** – prostřednictvím této záložky může obchodník ČEZ Prodej, a. s. komunikovat s distributorem - společností ČEZ Distribuce, a. s. Jsou zde také zakládány elektronické žádosti o připojení na změnu technických parametrů ve stávajícím odběrném místě. Po založení žádosti a vrácení podepsaného dokumentu od zákazníka je ihned zahájena komunikace na distributora.

**Doplňkové produkty a služby** – v doplňkových produktech a službách je možné zakládat, zobrazovat smlouvy a provádět změny ve smlouvách na produkty ČEZ Servis vytápění, ČEZ ASISTENT a ČEZ finanční služby.

**Mobil od ČEZ** - v této záložce lze zakládat požadavky na akvizici zákazníků u Mobilu od ČEZu. Nachází se zde i smlouva na poskytování této služby. K náhledu jsou také veškeré informace a údaje zákazníka vztahující se k této službě. Přes tuto záložku je umožněno se také dostat z CRM do internetové aplikace „Portál nastavení služeb“, kde se provádí veškeré změny vztahující se k mobilním službám (např. změna tarifu, zrušení hlasové schránky, nastavení mobilních dat, nastavení infolimitu apod.)

**Zálohy** – k zobrazení jsou zálohy zákazníka. Je možné upravovat jejich výši, splatnost, četnost a vytisknout rozpis zálohových plateb.

**Saldo** – na záložce saldo jsou k náhledu platby po splatnosti, platby před splatností a přijaté platby.

**Fakturace** – pod tímto tlačítkem jsou vyobrazeny faktury za plyn, elektřinu, ČEZ Servis vytápění a Mobil od ČEZ.

**Hromadné změny** – pod touto záložkou je možné provádět změny v osobních údajích pod více odběrnými místy.

Další záložky – **Poplatky, Odkazy, Seznamy volání, Chat, Archiv R9P a Data vztahená ke kontaktu** nejsou po pracovníky podstatné, protože je využívá pouze malý okruh zaměstnanců.

Podnik ČEZ Prodej využívá CRM a i když systém poskytuje databázi pro velké množství zákazníků, nejedná se o CRM v pravém slova smyslu a systém neplní funkce plnohodnotného CRM. CRM v podniku ČEZ Prodej má své nedostatky a neumožňuje individuální přístup k zákazníkům, ale tento přístup je pak už na samotných zaměstnancích firmy.

Systém používaný v podniku nenaplnuje strategii podniku, kterou je bezesporu co nejvíce rozšiřovat okruh zákazníků. CRM, které využívá podnik ČEZ Prodej, určitě nezlepšuje ziskovost zákazníků. CRM v podniku také nevyužívá analytickou fázi CRM, protože neprovádí rozbor, předpověď chování zákazníků a není schopen nasimulovat chování zákazníka v budoucnu.

Používané CRM nefunguje jako prodejní nástroj, který by co nejvíce uspokojoval potřeby zákazníků, a necílí přímo na potřeby zákazníků. Významnou součástí CRM je lead management, který jsem již nastínil při představování levé navigační lišty v CRM při popisování prodejních tipů. Lead management pracuje s leady a prodejními tipy. V CRM se zobrazuje prodejní tip, že pracovník má zákazníkovi nabídnout plyn, elektřinu, ČEZ servis vytápění, fotovoltaiku nebo tepelné čerpadlo. Tento prodejní tip se zobrazuje u všech zákazníků a pracovník zákaznického centra nebo call centra má povinnost uskutečnit prodejní nabídku v každém hovoru nebo při setkání se zákazníkem. Pokud je nabídka produktu úspěšná, pracovník přejde v CRM do záložky leadů a lead předá na oddělení prodejního týmu, odkud zákazníka kontaktují, produkt zákazníkovi prodají a uzavřou s ním smlouvu.

Pokud by CRM plnilo svou hlavní funkci, neukazoval by se prodejní tip u všech zákazníků, ale zobrazoval by se pouze u vybraných zákazníků a podle jejich konkrétní potřeby by se zobrazoval prodejní tip pouze na konkrétní produkt nebo službu, kterou zákazník opravdu využije. U zákazníků, kteří bydlí v neplynofikované obci, by se prodejní tip na nabídku plynu vůbec nezobrazoval, protože u nich je potřeba plynu nulová. Naopak u zákazníků, kteří mají u společnosti pouze elektřinu a bydlí v plynofikované obci, by se prodejní tip na nabídku plynu zobrazoval. U zákazníků, kteří mají odlišnou adresu trvalého bydliště od adresy odběrného místa, je předpoklad, že mají ještě odběr na adrese trvalého bydliště. U těchto zákazníků by mohl být zobrazován prodejní tip na nabídku plynu nebo elektřiny podle toho, jaký odběr v současné době u ČEZ Prodej mají.

Podle katastru nemovitostí nebo podle přípojných objektů v CRM (které mají stejnou adresu) by bylo možné určit zákazníky, kteří bydlí v bytě. U těchto zákazníků by se vůbec neměl zobrazovat prodejní tip na nabídku tepelného čerpadla nebo fotovoltaiky, protože nemůžou mít některý produktů.

V případě služby ČEZ Servis vytápění, která je určena pouze pro zákazníky, kteří plynem topí nebo ohřívají vodu, by mohlo být v CRM prodejní tip na tuto službu pouze u zákazníků, kteří mají spotřebu nebo výši záloh, která odpovídá ohřevu vody nebo vytápění objektu.

Používané CRM v ČEZ Prodej také neshromažďuje historická data o chování zákazníků např. o tom, jestli zákazník od podniku odešel a pak se vrátil, o jaký produkt projevil zájem v minulosti, jak reagoval na zaslané kampaně a reklamy v televizi. Tím, že podnik neshromažďuje a nevyhodnocuje v CRM data, není kromě cílených kampaní také schopen určit citlivost zákazníků, u kterých existuje nějaká možnost, že by přešli ke konkurenci.

Také by měli všichni zaměstnanci evidovat negativní leady, pokud zákazník nemá o produkt zájem nebo ho nemůže z nějaké důvodu mít. Pomocí těchto negativních leadů zaevidovaných v CRM by mohl podnik shromažďovat informace. Takto sesbírané informace by pak podnik mohl využívat k oslovování zákazníků formou speciálních kampaní.

CRM neumožňuje odlišný přístup k jednotlivým zákazníkům podle hodnoty, kterou podniku ČEZ Prodej přináší. Rovněž neurčuje hodnotu zákazníka. Tím pádem pak nemůže podnik používat rozdílnou strategii v přístupu k zákazníkům. Kvůli absenci diferenciací strategie neumožňuje CRM eliminovat náklady u neziskových zákazníků nebo naopak zákazníky přesměrovat k výhodnějším produktům, aby bylo jisté, že zůstanou loajální vůči svému současnému dodavateli energií. Podnik nemá tedy ani přehled o hodnotných zákaznících, aby se zaměřil na jejich udržení a nabízel jim výhodnější produkty přímo na míru. Tím, že CRM má takový nedostatek nástrojů data miningu, nemá podnik údaj, který zákazník přinese podniku přínos i v budoucnu. Tím nezná podnik ani vývoj potřeb zákazníka.

Vzhledem k nedostatkům u používaného CRM v podniku není možné vytvářet vhodnou nabídku pro zákazníka a předpovídat tak jeho ztrátu. Toto je jeden z důležitých

nástrojů pro plánování a řízení marketingových činností. Z nákladového hlediska totiž není vhodné používat masové marketingové kampaně, které se snaží oslovit co největší množství zákazníků. Ale nejlepším řešením je používat spíše malé marketingové kampaně, které jsou mířeny na malé okruhy zákazníků, protože tím jsou co nejvíce přizpůsobeny jejich potřebám. Přístup, který využívané CRM neumožňuje, přispívá ke snižování nákladů za marketingové kampaně. Cílené oslovování malého okruhu zákazníků nesnižuje pouze náklady, ale také přináší efektivnější účinnost těchto kampaní. Pokud by byl v podniku využíván tento potenciál, který nabízí plnohodnotné CRM, bylo by také možné dělit zákazníky do určitých segmentů a řídit velké množství malých kampaní.

### 4.3 Six Sigma

Ve společnosti ČEZ Prodej je používána metoda Lean Six Sigma. Jedná se o spojení metody Lean se Six Sigmou. Cílem metody Lean je odstranit činnosti, které nepřinášejí žádnou hodnotu vstupu (způsobuje plýtvání) a má za cíl udělat proces rychlejší, aby dodával pouze to, co zákazník skutečně požaduje. Společnost ČEZ Prodej si najala na zavedení metody Lean Six Sigma společnost Integrated Consulting Group Capability. Každý z účastníků této metody prošel školením. Lean Six Sigma kombinovala časově zaměřenou strategii metody Lean s analytickými nástroji Six Sigma. Opírala se o metodologii DMAIC, která slouží především pro projekty k zdokonalování již existujících procesů.

Cílem projektu bylo v ČEZ Prodej identifikovat skutečného (včetně interního) zákazníka. Pak metoda hledala hodnoty, které byly pro zákazníka skutečně důležité. U těchto hodnot se metoda zaměřila na činnosti, které je naplňovaly. Činnosti, které nic nepřinášely, omezovaly. Úroveň zvládnutí metody se ve společnosti označovala tzv. pásy (belts), které byly udělovány zaměstnancům poté, co úspěšně prošli certifikací. Zaměstnanci postupně mohli získat tři belty – Green Belt, Black Belt a Master Black Belt.

Prostředkem zlepšování byly projekty, na kterých pracovaly ad hoc vytvořené týmy. Týmy se pravidelně scházely, aby prostřednictvím různých nástrojů posouvaly vždy řešení dopředu. Vždy byla vybírána různá témata, která nejvíce podnik trápila a na kterých bylo potřeba zapracovat. Každý v týmu měl své odpovědnosti, povinnosti a pravomoci.

Součástí týmů byli pracovníci na následujících pozicích:

- **Vedoucí odboru Řízení procesů**

- byl garantem zavedení, nastavení a dodržování celého procesu procesní optimalizace
- byl zodpovědný za dosažení očekávání v aplikaci Lean Six Sigma do prostředí podniku
- byl odpovědný za ekonomiku projektu
- aktivně vyhledával a navrhoval témata do Lean Six Sigma metody
- měl odpovědnost za nastavení KPI v oblasti Lean Six Sigma projektu pro Senior experta procesní optimalizace

- **Senior expert procesní optimalizace**

- byl garantem procesu procesní optimalizace a hlavním koordinátorem
- byl hlavním metodikem Lean Six Sigma metody
- byl odpovědný za příjem témat od zadavatelů návrhů
- aktivně vyhledával a navrhoval témata do Lean Six Sigma metody
- byl zodpovědný za prioritizaci témat projektu
- udržoval portfolio projektu a projektových námětů
- udržoval prioritizační nástroje
- byl zodpovědný za předkládání zadání projektů ke schválení na sněmu nejvyššího vedení společnosti, které se pravidelně schází a má rozhodovací pravomoc
- byl zodpovědný za ekonomiku projektu
- byl zodpovědný za zpracování požadavků nejvyššího vedení k zadání témat
- byl zodpovědný za komunikaci metody navenek
- navrhoval nejvyššímu vedení společnosti, zda se jedná o uzavřený nebo otevřený projekt
- byl odpovědný za projednání všech zakládacích listin projektu s nejvyšším vedením společnosti

- byl zodpovědný za pravidelnou aktualizaci stavu Lean Six Sigma projektů a pravidelně informoval formou statusů nejvyšší vedení společnosti
  - byl zodpovědný za projednání všech výstupů z projektů s nejvyšším vedením společnosti
  - byl zodpovědný za konečné zprávy z projektů včetně efektů a dopadů na nejvyšší vedení podniku
  - byl odpovědný za zařazení projektů do Centralizace řízení změn a evidence výstupů
  - byl zodpovědný za uzavření projektů po projednání s nejvyšším vedením společnosti a předání zaměstnancům ČEZ Prodej v odděleních, odborech a úsecích k dalšímu zapracování
  - měl povinnost odesílat pravidelně každých 14 dní report stavu projektů na širší vedení společnosti
  - kontroloval dodržování metodiky u všech realizovatelných projektů
  - poskytoval konzultace na všech Lean Six Sigma projektech
  - měl přehled o veškerých Lean Six Sigma projektech ve společnosti
  - rozhodoval o dočasných nebo ad-hoc zapojení ostatních zaměstnanců ze společnosti do Projektového týmu, vždy po dohodě s ředitelem úseku
  - měl odpovědnost k zajištění zpětné vazby od šampionů a zainteresovaného širšího vedení společnosti
  - měl nastavená KPI na množství, kvalitu a výsledky z Lean Six Sigma projektů
- **Management meeting** (rozhodovací orgán společnosti)
- měl rozhodovací pravomoc v průběhu celého životního cyklu projektu
  - schvaloval zadání Lean Six Sigma projektů a harmonogramy, případně prioritizace
  - schvaloval šampióna
  - schvaloval ekonomiku Lean Six Sigma projektů

- rozhodoval, zda se jedná o uzavřený nebo otevřený projekt
  - měl přístup k výstupům ze všech projektů na Sharepointu
  - schvaloval zakládací listinu projektu (vznikala po fázi Define), který obdržel minimálně 1 týden před schvalováním
  - rozhodoval o dočasném nebo ad-hoc zapojení ostatních zaměstnanců ze společnosti do Projektového týmu
  - schvaloval výstupy a efekty z Lean Six Sigma projektů
  - byl informován každých 14 dní o stavu všech LSS projektů
  - rozhodoval při eskalacích
- **Ředitel úseku**
- nominoval účastníky týmu, kteří byli odborníky na daný proces a měli pravomoc rozhodnout nebo komunikovat rozhodnutí úseku
  - uvolnil účastníky týmu po dobu trvání projektu dle harmonogramu a kapacitního plánu
  - poskytoval informace potřebné pro projekt (vytíženost, docházka atd.)
  - byl informován prostřednictvím členů týmu o projektu
  - implementoval výsledky (doporučení) projektu
- **Vedení ČEZ Prodej (TOP a střední management – pozice vedoucí odborů a úseků)**
- pravidelně obdrželi od Senior specialisty procesní optimalizace status všech Lean Six Sigma projektů s frekvencí 1 x za 14 dní
  - bylo informováno o probíhajících Lean Six Sigma projektech
  - mělo přístup do složky Lean Six Sigma projekty na Sharepointu k otevřeným projektům
  - poskytoval zpětnou vazbu od zaměstnanců z oddělení, odborů a úseků do Lean Six Sigma projektu
  - obdrželo zpětnou vazbu ke zhodnocení projektu

V rámci projektového týmu metody Lean Six Sigma byly následující role:

- **Green Belt/Black Belt**

- byl odpovědný za správné použití metody Lean Six Sigma při vedení projektu
- vedl Lean Six Sigma projekt a metodicky ho zastřešoval
- pravidelně komunikoval se šampionem a informoval ho
- byl odpovědný za pravidelné odesílání výstupu z Lean Six Sigma projektu formou powerpointové prezentace, která zahrnovala a popisovala všechny fáze projektu
- byl odpovědný za pravidelné týdenní vyplnění stavu svých projektů
- byl odpovědný za dodržování harmonogramu projektu
- rozhodoval o dočasném nebo ad-hoc zapojení ostatních zaměstnanců ze společnosti do Projektového týmu, vždy po dohodě s ředitelem úseku
- byl odpovědný za komunikaci všech informací o projektu projektovému týmu
- byl odpovědný za potvrzení finančních dopadů Controllingem
- byl odpovědný za vypracování konečné zprávy z projektu včetně efektů a dopadů
- komunikoval týmu veškeré změny v zadání
- nemusel být ani často odborníkem na proces, který se řešil v rámci metody Lean Six Sigma
- byl metodickou podporou při implementaci výsledků a KPI
- po dobu 3 měsíců kontroloval implementaci opatření

- **Člen projektového týmu**

- byl odborníkem na proces nebo téma, které se řešilo v rámci metody Lean Six Sigma, a to v jakékoliv pracovní pozici (juniorní, seniorní, manažerské)
- byl odpovědný za komunikaci výstupů v rámci svého úseku
- měl pravomoc rozhodnout nebo komunikovat rozhodnutí úseku



- plnil úkoly, které vzešly z workshopů
- poskytoval svoji plánovanou kapacitu v rámci Lean Six Sigma projektu
- pravidelně se účastnil všech plánovaných workshopů, případně po dohodě s Black/Green Beltem nominoval zástupce (pro vzájemné předání informací)
- aktivně spolupracoval a plně se věnoval všem workshopům
- byl odpovědný za připomínkování zpráv a výstupů z Lean Six Sigma projektů
- poskytoval pravdivé a relevantní údaje i data za svůj úsek nebo proces
- po ukončení projektu zajistil spolu s dotčeným úsekem realizaci a nasazení změn
- poskytoval součinnost při zajištění měření efektů
- poskytoval zpětnou vazbu od zaměstnanců z oddělení, odborů a úseků do Lean Six Sigma projektu

- **Šampion**

- byl potvrzen vedením společnosti
- ideálně se jednalo o vlastníka procesu nebo centrální neutrální autoritu
- schvaloval zakládací listinu projektu
- pravidelně se scházel s Black/Green Beltem k potvrzení jednotlivých fází Lean Six Sigma projektu
- obdržel zpětnou vazbu ke zhodnocení projektu
- schvaloval a akceptoval závěry z projektu včetně efektů

- **Controlling**

- poskytoval součinnost při vyčíslení cíle projektu
- potvrzoval úspory generované Lean Six Sigma projektem
- měl odpovědnost zpracovat výsledky kontrolních měření do porovnání a určení trendů a dále tyto výsledky zpracoval do SLA, FTE a nákladových modelací

- **Analytická podpora prodeje**
  - poskytoval součinnost při datových analýzách
  - měl odpovědnost za správné a včasné dodání požadovaných dat reportů
  - spolupracoval s Controllingem při určení objemů nebo jednotek důležitých pro vyčíslení efektů
  
- **Zadavatel projektu**
  - byl odpovědný za zadání námětu na Lean Six Sigma projekt Senior specialistovi procesní optimalizace a definici procesního problému

### **Lean Six Sigma projekty ve společnosti ČEZ Prodej**

Příjem témat k řešení v rámci projektů Lean Six Sigma probíhal prostřednictvím Senior experta procesní optimalizace, který udržoval aktuální portfolio témat. Black/Green Belt sám od sebe aktivně vyhledával témata pro procesní optimalizaci. Pro každé téma byl stanoven se zadavatelem procesní problém, který definoval důvod realizace projektu. Náměty mohly být sestavovány během Lean Six Sigma projektu, a to jako jejich přesah, doporučení nebo opatření.

Poté Senior specialista procesní optimalizace provedl kontrolu dle prioritizační tabulky a ohodnotil čtrnáct kritérií s různou vahou. Tato kontrola byla pouze doporučením pro vedení společnosti. U projektů, které měly smysl a potenciál, vyplnil Senior expert zadání projektu a podle informací, které měl, vyplnil také zakládací listinu. Současně navrhl zástupce úseku do projektového týmu a jejich role, Black/Green Belta a šampiona.

Následně vedení společnosti obdrželo vyplněný zakládací list s definovaným procesním problémem, navrhnutým primárním cílem a označením, zda se jedná o otevřený nebo vyřešený projekt. Také obdržel odhad nákladů na Lean Six Sigma, to je hrubý propočet kapacit projektového týmu na peníze. Za předpokladu, že procesní problém pochází z konkrétních analýz a dat, jsou v něm také tyto informace uvedeny. Zároveň předložil k projektu i scoring potenciálu a smyslu projektu. Toto zadání schvaluje vedení podniku, nebo ho doplní o další cíle projektu včetně alokace členů do projektového týmu a navrhnutého harmonogramu. Bez schválení vedení společnosti není možné s projektem začít a zahájit ho.

## **Funkce projektového týmu v ČEZ Prodej**

Na každém projektu ve společnosti ČEZ Prodej pracoval určený Black/Green Belt s projektovým týmem na schváleném zadání od vedení společnosti. Členové projektového týmu nebyli uvolněni ze svých každodenních pracovních povinností. Projektový tým byl jako 1 celek, který byl složený ze zástupců úseků, kteří byli zahrnuti do procesu, který byl řešen Lean Six Sigma projektem. Zástupci byli odborníky na daný proces v různých pracovních pozicích (manažeři a řadoví zaměstnanci). V tomto projektovém týmu byla důležitá různorodost pracovních pozic, odbornost členů a jednotnost. Projektový tým tvořil 5-8 členů s možností jednorázového nebo ad-hoc zapojení zaměstnanců ze společnosti do jednotlivých projektů po schválení Black/Green Beltem nebo vedením společnosti. Po dohodě Black/Green Belta se šampionem, případně s ředitelem úseku, mohlo kdykoliv dojít k výměně členů týmu.

V projektovém týmu byli také vedoucími úseků nominováni zástupci, kteří zajistili propad informací do oddělení a měli oprávnění rozhodnout, nebo rozhodnutí předávat úseku. Tito členové týmu byli odborníky na daný proces a měli znalosti daného procesu na vysoké úrovni. Naopak Black/Green Belt nemusel být odborníkem na ten daný proces, protože nesl zodpovědnost za správné vedení projektového týmu a také za jeho výsledky, které vytvářel, i za aplikaci metody Lean Six Sigma. Projektový tým se scházel pravidelně dle nastaveného harmonogramu a každý člen měl za úkol poskytovat relevantní a pravdivá data a informace. V rámci své alokace pracoval na činnostech, které jsou odsouhlaseny.

Každý Lean Six Sigma projekt byl zahájen na úvodní schůzce členů týmu, na které Black/Green Belt seznámil členy týmu s tématem projektu, které bylo schválené vedením společnosti. Dále vždy seznámil projektový tým s metodikou na Lean Six Sigma, harmonogramem, rozdělením rolí členů, jejich pravomocemi a odpovědnostmi.

Náklady na projekt Lean Six Sigma byly odvozeny z propočtu kapacit projektového týmu na peníze a byly vypočítány podle tabulky:

**Tabulka 1 - Modelový příklad přepočtu kapacit**

<b>Název projektu</b>	<b>XYX</b>
Doba trvání projektu (v týdnech)	9
Alokace členů týmu na 1 workshop (v MD)	0,5
Počet členů projektového týmu	8
Alokace Black/Green Belta včetně přípravy na 1 workshop (v MD)	1
<b>Celkem MD</b>	<b>45</b>
<b>Celkem Kč (1 MD = 4 000 Kč)</b>	<b>180 000</b>

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulce je znázorněn modelový příklad, ve kterém je Lean Six Sigma projekt s dobou trvání 9 týdnů. Workshopy se konají jednou týdně na 4 hodiny a počet členů týmu je 8 bez Black/Green Belta.

### **Fáze Lean Six Sigma projektů**

Každý projekt procházel pěti základními fázemi:

- D – fáze Define, v této fázi se definovaly hranice a cíle projektu
- M – fáze Measuer, v této fázi se dokumentoval proces a identifikovaly se potencionální příčiny
- A – fáze Analyse, v této fázi se potvrzovaly kořenové příčiny a plýtvání
- I – fáze Improve, v této fázi se hledaly cesty ke zlepšení a implementovaly se změny
- C – fáze Control, v této fázi se ověřovalo a udržoval se zlepšený proces.

Běžná doba trvání projektu byla 2-4-2-4-2 týdny (D-M-A-I-C) a délka jednotlivých workshopů byla podle rozsahu projektu.

### **Define**

V této fázi se stanovoval rozsah projektu, cíle, finanční a výkonnostní ukazatele. Při každém projektu se vždy poprvé sešel projektový tým a nastavovala se celá struktura projektu. Bylo nutné definovat, co konkrétně trápí zákazníka a jaké má zákazník potřeby. Výstupem této fáze byl tzv. „Project charter“. Jednalo se o zakládací listinu projektu,

kteřou muselo schválit vedení společnosti, kterému se listina posílala k seznámení minimálně 1 týden před schvalováním. Po schválení zakládací listiny byl Lean Six Sigma projekt zalistován do Centralizace řízení změn. Evidence v centralizaci řízení změn byla zaevidována přes Lean Six Sigma a název projektu na samostatnou záložku. Současně vedení společnosti schvalovalo, jestli se jedná o otevřený nebo vyřešený projekt. Podle toho byly zpřístupňovány výstupy.

### **Measure**

V této fázi bylo důležité porozumět současnému stavu procesu a posbírat spolehlivá data ohledně rychlosti procesu, kvality a nákladů, které se využívaly k odhalení zásadních příčin problémů. Dokumentoval se proces a identifikovaly se potencionální kořenové příčiny, které ovlivňovaly efektivitu procesu. Zároveň se vypočítala způsobilost procesu.

### **Analyse**

V této fázi bylo hlavním úkolem vymezit a ověřit příčiny ovlivňující klíčové vstupní a výstupní proměnné vztahující se k projektu. Hledala se závislost, která se vyjadřovala matematicky a statisticky. Také se aktivně připojovala Analytická podpora prodeje, která poskytovala data pro různé analýzy.

### **Improve**

Ve fázi improve se identifikovala sada zlepšení pro proces a zvažovaly se všechny přínosy a náklady spojené s implementací. V případě, že bylo možné pilotně implementovat změny, rozpracovaly se pilotní opatření a připravilo se hladké přijetí změn. Bylo důležité komunikovat a pracovat s Change managementem.

### **Control**

Nastavoval se způsob, jak měřit proces a spouštět pravidelná měření. Bylo důležité prokázat zlepšení procesu v dlouhodobém horizontu. Současně se přidával projekt procesnímu vlastníkovi i s činnostmi na udržení zisků z opatření. Také se provádělo zhodnocení celého projektu a ponaučení pro příště.

Na posledním workshopu vyplnil tým zpětnou vazbu k projektu a provedl jeho zhodnocení do matice ve výstupu z Lean Six Sigma. Šampion a zapojené širší vedení podniku obdrželi zpětnou vazbu e-mailem. Zpětná vazba byla formou krátkého dotazníku.

Vedení podniku byla předložena konečná zpráva z projektu s vyhodnocením efektů i dopadů a celá výstupní zpráva spolu se zpětnou vazbou. Dopady a efekty projektu musely být vždy projednány a schváleny Controllingem. Po schválení vedení společnosti došlo k zalistování finančních i nefinančních dopadů do Centralizace řízení změn, ale už nedocházelo v rámci tohoto procesu k dalšímu schvalování.

Vždy po jednotlivých fázích projektů byly výstupy ukládány do složky na Sharepointu, a to vždy do 1 týdne od uzavření fáze a odsouhlasení projektovým týmem. Podle rozhodnutí vedení podniku se jednalo o uzavřené nebo otevřené projekty. Uzavřené projekty byly dostupné pouze projektovému týmu, šampionovi a vedení společnosti. Jednalo se projekty, kde byl potenciál úspor FTE, projekty citlivé na informace a bezpečnost a strategické projekty. Otevřené projekty byly přístupné celému širšímu vedení podniku.

Každých 14 dní byla vedení podniku ze strany Senior experta procesní optimalizace předkládána tabulka se stavem všech Lean Six Sigma projektů s určením i konkrétní fáze, ve které se projekt zrovna nacházel, a s poznámkou k aktuálnímu stavu. Součástí evidence byl i odhad nákladů na Lean Six Sigma, to byl hrubý přepočít kapacit projektového týmu na peníze. Tento seznam byl i rozeslán na širší vedení společnosti. V případě, že bylo potřeba udělat důležité rozhodnutí, byly vedení společnosti předkládány i výstupy z jednotlivých fází Measure, Analyse a Improve.

Po schválení konečné zprávy z projektu spolu s vyhodnocením efektů či dopadů a celého výstupu od vedení společnosti bylo opatření předáno zaměstnancům v odděleních, úsecích a odborech k rozpracování. Black/Green Belt byl metodickou podporou při zavádění výsledků i KPI a po dobu 3 měsíců kontroloval implementaci. Odchyly od záměru byly eskalovány na vedení podniku.

U změn, které měly dopady na náklady, provedli zaměstnanci za součinnosti experta zodpovědného za proces po implementaci a náběhu změny kontrolního měření a předání na Controlling pro porovnání nákladů a určení trendů. Controlling tyto výsledky zpracoval do SLA a nákladových modelací.

V rámci metody Lean a Six Sigma bylo řešeno několik projektů jako například Projekt práce s operátorem na Call Centru, Chybovost produkce, Tiskový sál, Práce s nováčkem na Call Centru atd. Rozhodl jsem se věnovat větší pozornost projektu Práce s nováčkem na Call Centru, protože z pohledu managementu se jednalo o velice úspěšný projekt.

### **Projekt Lean Six Sigma Práce s nováčkem na Call Centru**

Tento projekt vzniknul z důvodu velice vysoké fluktuace nováčků ve společnosti ČEZ Prodej konkrétně na oddělení Call Centrum. V době, kdy tento projekt vznikal, se nepřibírali noví zaměstnanci pod společnost ČEZ Prodej, ale pod společnost TeliaCall. Jednalo se o externí call centrum, které zajišťovalo zaměstnance společnosti ČEZ Prodej na obsluhu zákaznické linky společnosti ČEZ. Kmenovým zaměstnancem zaměstnaným pod společností ČEZ Prodej se mohl stát zkušený operátor na Call Centru, a to pouze za předpokladu, že se uvolnila ve společnosti pozice. Na Call Centru byl totiž omezený počet pozic, pod které mohli být přijímáni kmenoví zaměstnanci.

Cílem tohoto projektu bylo:

- snížit fluktuaci nováčků v době zaškolování.
- zefektivnit proces zaškolování.
- snížit náklady na zaškolování bez dopadu na kvalitu zaškolování.
- zefektivnit komunikaci mezi TeliaCall a ČEZ Prodej.
- zvýšit zájem uchazečů o výběrové řízení.

V rámci projektu byly zjištěny následující kořenové příčiny: Vstupní školení je málo propojeno s vedoucími skupin a s týmem. Školení je příliš dlouhé v kuse a tím je nedostupné pro cílovou skupinu. Vstupní školení dlouho probíhá mimo CC ve školící místnosti, kde jsou nováčci odtrženi od praxe a reality. V rámci školení chybí také individuální přístup k nováčkům. Tyto problémy je potřeba řešit revizí vstupního a adaptačního školení.

Dalším problémem bylo, že nováčci na HPP dostávají první výplatu o měsíc později, než je tomu u běžných zaměstnavatelů. Nováčci zaměstnaní u TeliaCall chtějí

podobný kariérní růst, jako mají kmenoví zaměstnanci. Motivační bonusy nejsou aktuálně nastavené tak, aby byly dostupné pro nováčky, kteří nastoupili či právě absolvovali vstupní školení. Tento problém je potřeba řešit revizí smluv na HPP, jejich uzavíráním a vytvořením kariérního růstu.

Dalším problémem byla pověst práce na CC u TeliaCall, která není v Plzni dobrá a odrazuje některé uchazeče. Tento problém by měl být řešen interní, externí kampaní, revizí inzerce a vhodným umístěním inzerátu.

Jedním z dalších problémů je, že vedoucí skupin si nepředávají best practise vedení nováčků. V maticovém řízení nejsou přesně dány role vedoucích skupin na CC a zástupců společnosti TeliaCall. Tento problém se napraví sestavením průvodce správného téliáka, workshopy zpětné vazby s nováčky a komunikací mezi vedoucími skupin a zástupci společností TeliaCall.

Dalším z problémů je to, že udržení provozu CC má větší prioritu než nováček. Řešením je podpora od vedení CC a sestavení manuálu pro vedoucí skupin.

### **Popis všech uskutečněných aktivit**

Co se týká problémů špatné pověsti na CC pod společností TeliaCall, bylo zjištěno, že na webu je několik variant inzerátů, různé textace a různé názvy pozic. Nebyl inzerát umístěn na stránkách ČEZ. Pro uchazeče jsou inzeráty matoucí, protože neví, zda se jedná o nabídky na stejné pozici či nikoliv. Neexistuje provázanost s webem ČEZ.

Řešení: Inzerát bude zveřejněn na webu ČEZ. Týmem byly vytvořeny a schváleny varianty inzerátu, které mohou být zveřejňovány. Dojde ke sjednocení inzerátu na všech portálech (job.cz, prace.cz apod.) s inzerátem na webu ČEZ pro to, aby se inzerát dostal na přední pozice a zajistil větší zájem. V inzerátech se mohou měnit jen nepodstatné symboly jako mezera, čárka a tečka ve větách. Všechny ostatní údaje i název pozice musí být nezměněné a shodné na všech webech.

Výběrové řízení není aktuálně kořenovou příčinou fluktuace nováčků, ale projektový tým definoval několik věcí ke zlepšení. Nově se v e-mailové pozvánce na inzerát objevovaly přesné informace o času i trvání výběrového řízení a informace k nutnosti vyzvednout si návštěvnickou kartičku. V e-mailu bude také fotografie budovy A, kde bude přesně označeno místo setkání. Dojde také ke zkrácení času výběrového řízení



a vedoucí skupiny přítomni u výběrového řízení se budou více zapojovat v průběhu výběrového řízení. Komise u výběrového řízení bude mít jmenovky na stolech. V manuálu pro vedoucího skupiny bude přesně popsáno, co má vedoucí u výběrových řízení dělat, jaká je jeho role a jak se má na výběrové řízení připravit.

Nástupní den na CC byl pro zaměstnance u TeliaCall poslední pracovní den v měsíci. Nováček v tento den podepisoval smlouvu se svým zaměstnavatelem a byl seznámen s chodem CC. Někteří vedoucí věnovali nováčkům maximum, jiní vedoucí zase nevěděli, jak v tento den s nováčkem navázat vztah. Řešení: Změní se nástupní den, který bude součástí vstupního školení a bude nejdříve vždy první pracovní den v měsíci.

Při nástupu nováčka hraje také důležitou roli sada aktivit při setkávání nováčka s vedoucím skupiny a s týmem. V manuálu pro vedoucího je jasně popsáno, co má vedoucí s nováčkem při nástupu dělat a také jsou v manuálu informace, aby se nováček v nástupním dni toho dozvěděl co nejvíce a jsou tam také tipy, aby se první den v týmu cítil co nejlépe. V tento den nástupu musí nováček cítit přízeň svého vedoucího.

Vstupní školení je pro nováčky velmi dlouhé a s odstupem času ho vnímají jako „teoretickou nalejvárnou“ informací, které v praxi ani nepoužijí. Vzhledem k časové náročnosti je vstupní školení nevhodné pro studenty a pro matky s malými dětmi. Nováček se také do svého aktuálního týmu dostane jen na náslechy po skončení vstupního školení nebo v rámci adaptačního školení. Nová koncepce práce s nováčkem vyžaduje vytvoření dřívější vazby nováčka na svůj tým a svého vedoucího. Ne všichni vedoucí také u nováčka používají stejné nástroje a stejnou sadu aktivit při práci s nováčkem. Řešení: Vstupní školení bude upraveno tak, aby byla školená témata, která nováček nejčastěji využije v praxi. Některá témata, která je vhodná školit individuálně v praxi, budou přeneseny na CC, kde budou s nováčkem v rámci týmu probírána. Témata, která je lepší školit skupinově, budou probírána v rámci vstupního školení. Lektoři budou opravovat testy mimo školení, aby neplýtvali produktivním časem po dobu školení. Lektoři také vytvoří podklady, které bude možné využívat v rámci vstupního školení i při práci s nováčkem na CC v rámci týmu. Protože všichni vedoucí neměli informace o tom, jak probíhá vstupní školení, mají celý průběh školení popsány v manuálu pro vedoucí skupin.

Ze zpětné vazby při workshopech s nováčky bylo zjištěno, že jednou z častých příčin vysoké fluktuace je nedostatečně podpora v začátcích samostatného volání. V době,

kdy je zrušena vedoucím provozu týmová podpora, nemá se nováček možnost na nikoho obrátit s žádostí o pomoc. Nováček se tak cítí bezpomocně a často uvažuje, že práci na CC se společností TeliaCall ukončí. Řešení: Od následujícího měsíce bude pilotně zaveden mentoring v rámci týmu pro každého nováčka. Mentor bude fungovat v týmu jako teoretická a procesní podpora pro nováčka, přičemž bude zpracovávat nehlasové požadavky od zákazníků.

V době, kdy nováček je schopný sám volat, dochází k hlášení prvních směn. Často si nováček hlásil směnu, která nekorespondovala se směnami týmu. Nováček byl často od týmu odtržen a nevytvářela se sociální vazba se svým týmem. Řešení: Směny budou na první měsíc upraveny dle směn týmu. V manuálu pro vedoucí skupin budou rovněž zrevidovány aktivity, které se s nováčkem v době začátků samostatného volání s ním provádějí, jako je např. první offline koučink atd.

Velkou příčinou fluktuace je skutečnost, že nováček dostane standardní výplatu až za 2,5 měsíce od nástupu, což je o měsíc později než u jiných zaměstnavatelů. Někteří nováčci si kolikrát vyberou i méně perspektivní zaměstnaní u jiných uchazečů jenom z toho důvodu, že dostanou první výplatu cca 1,5 měsíce po nástupu. Řešení: Od následujícího měsíce budou smlouvy na HPP uzavírány už v den nástupu a první výplatní termín bude vyplacena standardní mzda.

Aktuálně nejsou u TeliaCall žádné pracovní pozice, které by umožňovaly kariérní růst. U kmenových zaměstnanců přímo pod ČEZ Prodej jsou na pozici na CC 4 pracovní pozice, na které je možné se posouvat. Řešení: Od následujícího měsíce budou pozice u externích zaměstnanců odstupňované stejně jako u kmenových zaměstnanců. Externím pracovníkům bude při podpisu smlouvy představeno vedení CC (vedoucí oddělení, vedoucí odboru a vedoucí skupin) a zástupci TeliaCall. Posuny mezi pozicemi u externích pracovníků budou prováděny vždy slavnostně a veřejně. Pozice bude uváděna v systému i rozpisu směny. Kariérní růst bude uveden i v Manuálu pro nováčka a v Průvodci správného téliáka. Kariérní růst bude také ukazován v modelových situacích v rámci vstupního školení a při začleňování nováčka do týmu. Vedoucí bude moci dokonce externímu pracovníkovi připomínat na koučinku, zda operátor roste, stagnuje nebo se propadá.

Všichni vedoucí skupin neměli kompletní informace, co musí vše nováček absolvovat, než se dostane do týmu. Neznali obsah vstupního a adaptačního školení. Po skončení školení každý vedoucí pracoval s nováčkem různě a nebyly jednotné nástroje pro práci s nováčkem a pro jeho začleňování do týmu. Vedoucí skupin nesdíleli pravidelně „best practise“. Mezi jednotlivými týmy byly velké rozdíly v přístupu k nováčkovi. Vedoucím skupin chyběl kompletní soupis „cesty nováčka“. Často ani nevěděli, jak mají komunikovat se zástupci TeliaCall, se školitelem a s koučem. Řešení: V rámci projektu Lean Six Sigma byl vypracován manuál pro VS, kde byl soupis aktivit, které se dělají s nováčkem a které by měl každý vedoucí zajistit.

Nováčci také neměli kompletní a jednotné informace, a proto se dotazovali stále na stejné otázky dokola, neměli také ucelený materiál s informacemi od TeliaCall a svých vedoucích. Často nováčci zmatkovali a doptávali se svých kolegů. Tímto se mezi nimi šířily nepravdivé informace. Řešení: Vznikl jednotný souhrn informací pro vedoucí týmu, kde byl soupis aktivit, které by se měly dělat s nováčkem a které by měl osobně zajistit každý vedoucí. Proto vznikl dokument „Průvodce správného teliáka“, kde byly ucelené informace pro nováčky a byly zodpovězeny stále se opakující dotazy.

Pověst práce na CC v Plzni nebyla příznivá. Pro uchazeče bylo výběrové řízení často poslední volbou. Řešení: V okamžiku, kdy bude jistota, že proběhnou změny v oblasti školení, uzavírání smluv a odměňování pracovníků, je možné spustit kampaň na reálném příběhu lidí z CC. Kampani bude předcházet interní soutěž – „Ukaž, co máš na práci na CC rád“ - na ČEZbooku, kde nebude omezována forma – video/fotografie/text. Cílovou skupinou externí kampaně budou matky s dětmi a absolventi. Kampaň bude pracovat se seznamem mýtů a pravd.

Workshopy a zpětné vazby s nováčky nyní vede školitel neobjektivně. Řešení: Workshopy povede nezávislá osoba, se kterou se nováčci při jiné příležitosti nepotkají. Zpětná vazba bude zasílána na všechny vedoucí skupiny, vedoucí oddělení, kvalitu péče o zákazníka, školitele, vedoucí oddělení, vedoucí odboru a zástupce TeliaCall.

Nováčci dostávají na vstupním školení kancelářské potřeby, které potřebují. Chtělo by to, aby dostávali také nějaký vstupní balíček, který je potěší. Řešení: Od svého vedoucího budou dostávat vstupní balíček při nástupním dni. Balíček bude obsahovat dokument „Průvodce správného teliáka“, propisky, blok, klíčenku, plastovou slídu na

kartičku, akviziční letáček na plyn, akviziční letáček na TeliaCall – přiveď svého kolegu, fotografie, kariérní růst, ČEZ čokolády, ČEZ bonbony a ČEZ hrneček.

Nejsou vyjasněny role vedoucího a zaměstnavatele – zástupců TeliaCall, díky tomu je i nejednotný tok informací. Řešení: V Průvodci správného téliáka a v Manuálu pro vedoucí skupiny bude popsáno, které záležitosti řeší nováček s vedoucími a které se zástupci TeliaCall. Hromadná e-mailová komunikace od zástupců TeliaCall bude zasílána v kopii i na vedoucího skupiny. Veškeré e-maily budou externistům posílány jak na soukromé, tak i na pracovní adresy. Odevzdávání dokumentů se zefektivní vytvořením schránky na dokumenty u kanceláře. Operativní komunikaci mezi koordinátory TeliaCall a externisty bude zefektivněna instalací MS lync.

Na základě takto navržených kořenových příčin a řešení těchto problémů byly nastaveny oblasti ke sledování s popisem, odpovědnosti a způsoby vyhodnocování a osoby, které budou pravidelně provádět vyhodnocování jednotlivých oblastí.

Postupně byly ve společnosti ČEZ Prodej implementovány všechny výstupy, které vzešly z projektu pro práci s nováčkem. Výsledkem implementace výstupů bylo, že průměrná udržitelnost nováčka v období do 3 měsíců od nástupu byla před nasazenými změnami z Lean Six Sigma 40 %. Po nasazených změnách z Lean Six Sigma bylo 3 měsíce od nástupu na lince aktivních z červencového běhu školení 63 % aktivních nováčků (5 nováčků z 8 udrženo první 3 měsíce). Po srpnovém běhu školení bylo udrženo 63 % aktivních nováčků (5 nováčků z 8 první 3 měsíce). Po zářijovém běhu školení zůstalo 56 % aktivních nováčků (9 nováčků z 16 první 3 měsíce). Po říjnovém běhu školení setrvalo 50 % nováčků (6 nováčků z 12 první 3 měsíce). Z pohledu managementu se jednalo o velmi úspěšnou metodu Lean Six Sigma, ze které vzešly velmi úspěšné projekty.

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je často prováděna ve společnosti ČEZ Prodej. Není ale využívána k určování slabých stránek, silných stránek, příležitostí a hrozeb k určení postavení společnosti na trhu, ale k určování dílčích rozhodnutí.

V rámci své diplomní praxe jsem se účastnil workshopu, kde bylo jeho cílem zvýšení customer experience. Workshop probíhal v rámci jedné týmové porady na Call Centru. Na

workshop byly sestaveny čtyři skupinky složené z operátorů podle toho, na čem potřeboval daný operátor zrovna zapracovat. Operátoři, kteří měli dobré hodnocení od zákazníků, to znamená, měli dobré CX, byli ve skupině, která měla sepsovat slabé stránky. Operátoři, kteří měli dobré procesní a metodické znalosti, byli ve skupině, která měla napsat hrozby. Operátoři, kteří měli špatné hodnocení od zákazníků, měli jmenovat příležitosti. Operátoři, které měli neutrální hodnocení, měli uvést slabé stránky.

Na sepsání těchto slabých stránek, silných stránek, příležitostí a hrozeb měli vyhrazených 20 minut. Po 20 minutách procházeli své sepsané poznámky prostřednictvím diskuze a sestavovali na základě svých sepsaných poznámek výslednou SWOT analýzu.

Cílem bylo, aby si operátoři uvědomili, které jsou silné a slabé stránky v oblasti CX, příležitosti a hrozby. Na slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby byly naplánovány jednotlivé aktivity. K slabým stránkám byly naplánovány aktivity, které budou slabé stránky minimalizovat. Naopak pak byly naplánovány aktivity k posílení silných stránek, k využití příležitostí a k odvrácení hrozeb. Výstupy ze SWOT analýzy a aktivity byly následně implementovány v týmech na CC.

## **4.5 Outsourcing**

Outsourcing je ve společnosti ČEZ Prodej využíván v celkem velké míře. V minulosti byl outsourcing v takové míře využíván na Call Centru. Na Call Centru se totiž přibližně od roku 2012 do roku 2017 nenabírali pod společnost ČEZ Prodej kmenoví zaměstnanci, ale externí zaměstnanci dodávala společnosti TeliaCall. Externí zaměstnanci pracovali na Call Centru spolu s kmenovými zaměstnanci. Výhodou těchto zaměstnanců byla úspora mzdových nákladů a nákladů vynaložených na zaměstnance, protože externí pracovníci neměli takové benefity od zaměstnavatele na rozdíl od kmenových zaměstnanců. Navíc externí zaměstnanci pracovali 40 hodin týdně, ačkoliv u kmenových zaměstnanců činí pracovní doba 37,5 hodin týdně.

Dále bylo outsourcingových služeb využito v roce 2016, když se ze systému R4P SAP přecházelo na systém CRM. V této době bylo kvůli odstávce velké množství požadavků, které interní Call Centrum nestíhalo zpracovávat. Z tohoto důvodu byla najata společnost Comgate, aby zajistila outsourcing v oblasti zpracovávání e-mailu a back office

požadavků. Později také společnost pomáhala s odbavováním požadavků na příchozí lince. Dosud se společností Comgate spolupracovala společnost ČEZ Prodej v outsourcingu v oblasti služby ČEZ Bez Starostí. Jednalo se o pojištění pro případ ztráty zaměstnání nebo pracovní neschopnosti. Společnost Comgate byla výhradním prodejcem tohoto produktu.

V roce 2019 probíhal tendr na částečný outsourcing Call Centra, který vyhrála společnost Comdata. Jedná se pouze o částečný outsourcing, protože společnost ČEZ Prodej si ponechala své interní Call Centrum a společnost Comdata pomáhá s odbavováním požadavků na lince společnosti ČEZ Prodej. Také společnost Comdata odbavuje odchozí prodejní linku na plyn a službu ČEZ Servis Vytápění, kdy operátoři externího Call Centra volají zákazníkům a prodávají tyto produkty a služby společnosti ČEZ Prodej.

Obrovskou výhodou, proč společnost ČEZ Prodej využívá outsourcing v oblasti CC, je obrovská úspora mzdových a jiných nákladů. Velkou výhodou je rovněž to, že outsourcingová firma přinese do společnosti ČEZ Prodej své know-how, protože externí CC má své prodejní metody a pracovníky, které mají prodejní dovednosti. Mají navíc proškolené své zaměstnance a ti mají velké zkušenosti v oblasti prodeje produktů a služeb z různých společností. Společnost ČEZ Prodej si pouze outsourcuje služby externího CC, aniž by také musela vynakládat peníze na školení prodejních dovedností svých stávajících zaměstnanců.

Outsourcingem můžou být také označeni smluvní partneři. Jedná se o elektroinstalační firmy, které mají oprávnění zastupovat společnost ČEZ Prodej a uzavírat se zákazníky smlouvy na plyn a elektřinu a vyřizovat se zákazníky některé druhy vybraných požadavků. Výhoda pro společnost spočívá v tom, že je rozšířenější síť zákaznických center za nižší náklady. Podnik ČEZ Prodej může zákazníkům nabídnout kontaktní místa i v menších městech za mnohem nižší náklady. Při této formě outsourcingu totiž společnosti ČEZ Prodej nevznikají náklady na kmenové zaměstnance a náklady na prostory.

#### **4.6 Charakteristika respondentů**

Pro úspěšné dosažení cíle diplomové práce jsem jako primární metodu výzkumu zvolil dotazníkové šetření. Dotazník vyplňoval manažer odboru zákaznická centra,

regionální manažeři, manažeři zákaznických center a projektový manažer společnosti ČEZ Prodej.

#### 4.7 Struktura dotazníku

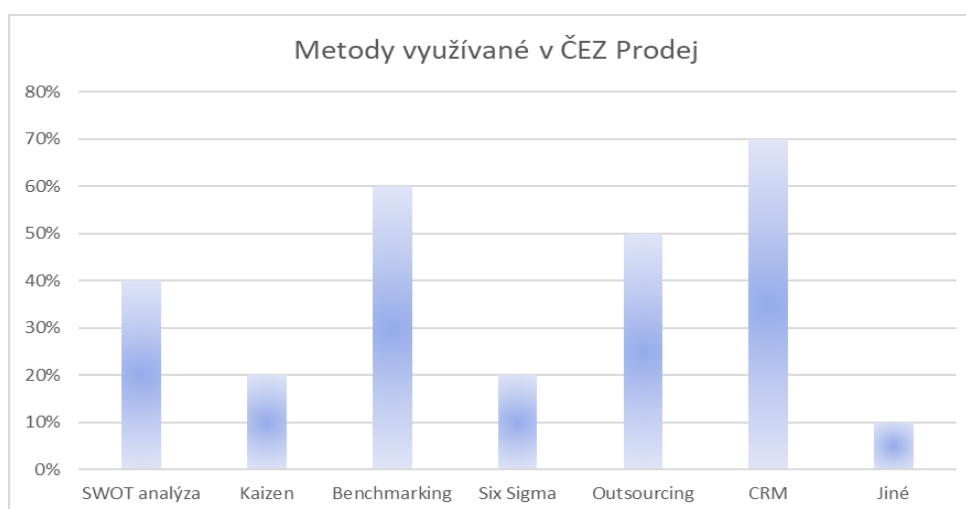
Pro zajištění informací vztahujících se k moderním manažerským metodám jsem vytvořil dotazník o 38 otázkách, které zahrnují 5 manažerských metod strategického řízení podniku. Konkrétně se jedná o metody benchmarking (10 otázek), kaizen (6 otázek), outsourcing (4 otázky), CRM (8 otázek), SWOT (6 otázek). 4 úvodní otázky jsou zaměřeny obecně na metody managementu a míru jejich využívání ve společnosti ČEZ Prodej.

**Tabulka 2 – Nejpoužívanější metody managementu ve společnosti ČEZ Prodej**

Metoda managementu	Metody využívané v ČEZ Prodej
SWOT analýza	40 %
Kaizen	20 %
Benchmarking	60 %
Six Sigma	20 %
Outsourcing	50 %
CRM	70 %
Jiné	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

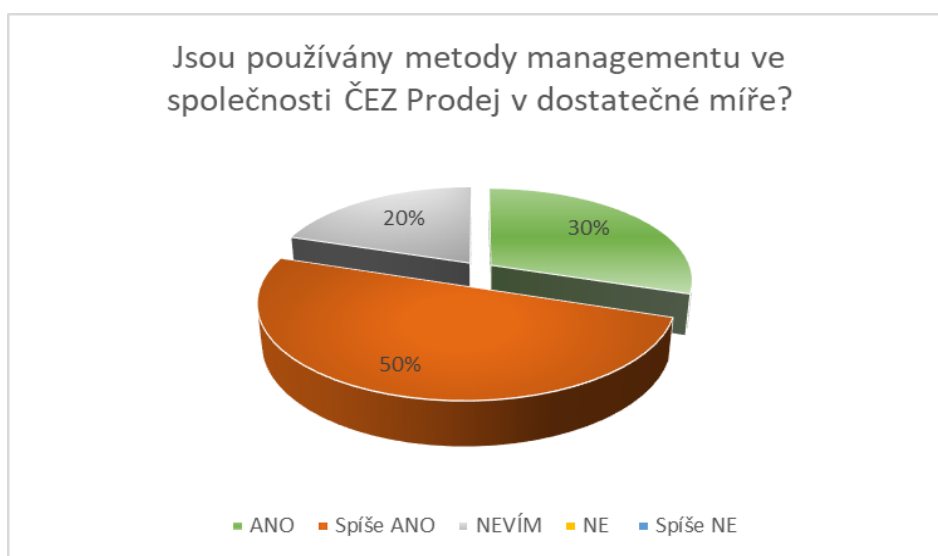
**Graf 1 - Nejpoužívanější metody ve společnosti ČEZ Prodej**



Zdroj: vlastní zpracování

Dle respondentů je v současné době nejvíce využívanou metodou CRM, druhou v pořadí je benchmarking a třetí je outsourcing. Jeden z respondentů uvedl, že jsou ve společnosti ČEZ Prodej využívány ještě jiné metody, ale už nezodpověděl druhou část otázky, které jiné metody jsou využívány.

**Graf 2 – Míra používání metod ve společnosti ČEZ Prodej**



Zdroj: vlastní tvorba

Další otázkou bylo, zda jsou metody managementu ve společnosti ČEZ Prodej používány v dostatečné míře. 50 % respondentů uvedlo, že spíše ANO, 30 % respondentů uvedlo, že ANO a zbylých 20 % respondentů, že neví. Nikdo z respondentů nevěděl, že by metody nebyly ve společnosti využívány v dostatečné míře (NE, ani spíše NE). Zároveň ale zase jednoznačně respondenti nevedli, že by metody byly v dostatečné míře používány, protože 50 % uvedlo, že spíše ANO. 50 % si tedy myslí, že metody jsou v dostatečné míře využívány, ale existují podle nich ještě rezervy a větší prostor k jejich využívání.

U dotazu, které metody by se měly podle respondentů používat, odpověděli, že by uvítali individuální přístup k lidem a týmům, anebo že nedovedou posoudit. Odpovědi na tuhle otázku proto nelze považovat za relevantní.

#### **4.7.1 Dotazy zaměřené na metodu benchmarking**

Otázka: „Znáte největší konkurenty ČEZ Prodej?“



Na otázku, zda respondenti znají největší konkurenty společnosti ČEZ Prodej, odpovědělo 100 % respondentů jednoznačně ANO.

Otázky: „Kolik je hlavních konkurentů srovnatelných s ČEZ Prodej?“

**Tabulka 3 – Počet konkurentů srovnatelných s ČEZ Prodej**

Počet konkurentů	Procentuální podíl respondentů
1	10 %
2	30 %
3	40 %
4	10 %
5	10 %

Zdroj: vlastní tvorba

Nejčastěji dotázaní odpověděli, že ČEZ Prodej má 3 konkurenty (40 %) a 2 konkurenty (30 %). Ostatní odpověděli pouze po 10 %. Dalo by se tedy říci, že drtivá většina respondentů zná konkurenční prostředí společnosti ČEZ Prodej.

Otázka: „Jak často se mění konkurenti ČEZ Prodej?“

Na tento dotaz pouze jeden odpověděl, že špička se mění ve vlnách jednou až dvakrát za rok. Ostatní respondenti na tento dotaz jednoznačně odpověděli, že konkurenti se mění velmi zřídka nebo téměř nikdy.

Otázka: „Které produkty jsou produktům ČEZ Prodej největšími konkurenty?“

Na tento dotaz odpovědělo 60 %, že největšími konkurenty společnosti ČEZ Prodej jsou produkty elektřiny a 40 % odpovědělo, že největšími konkurenty jsou produkty plynu.

Otázka: „Jak často se mění největší konkurenční produkty na trhu?“

60 % odpovědělo, že konkurenční produkty na trhu se mění 1 x ročně a 40 % respondentů odpovědělo, že se mění 2 x ročně.

Otázka: „Které konkurenční produkty tvoří špičku v České republice?“

50 % dotázaných odpovědělo, že plyn tvoří špičku v České republice mezi konkurenčními produkty a 50 % odpovědělo, že elektřina tvoří špičku mezi konkurenčními produkty.

Otázka: „V čem je konkurenční výhoda ČEZ Prodej oproti jiným společnostem?“

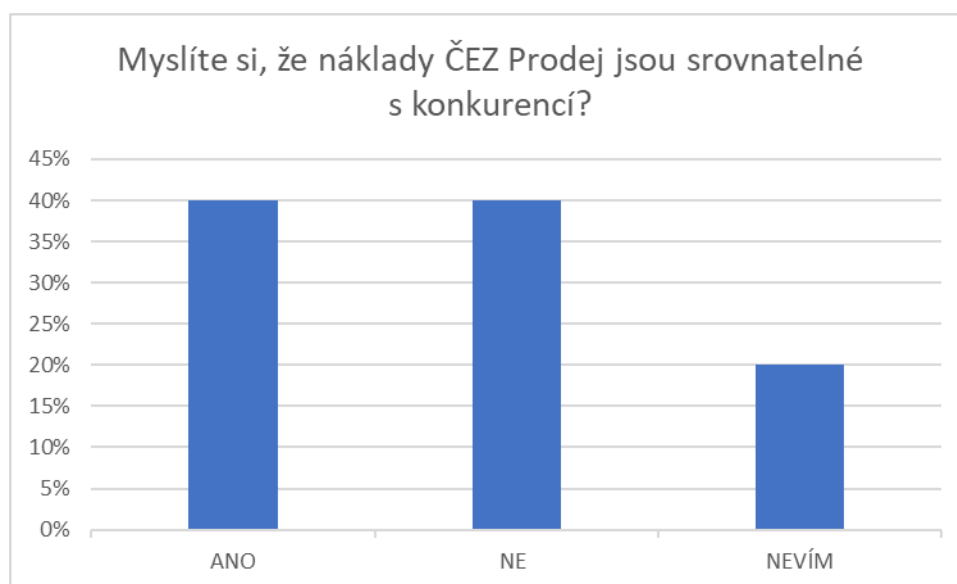
**Tabulka 4 - Konkurenční výhody společnosti ČEZ Prodej**

Konkurenční výhoda	Procentuální podíl respondentů
Stabilita	40 %
Rozsáhlá síť poboček	50 %
Vysoká úroveň obsluhy	2 %
Silná značka	2 %
Tradice	2 %
Nejdůvěryhodnější dodavatel energií	3 %

Zdroj: vlastní tvorba

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší konkurenční výhoda spočívá ve stabilitě, kterou ČEZ Prodej nabízí a také v široké síti zákaznických center.

**Graf 3 – Srovnatelnost nákladů ČEZ Prodej s konkurencí**



Zdroj: vlastní tvorba

Z odpovědí respondentů není zcela jednoznačné, jestli jsou náklady konkurentů srovnatelné s náklady se společností ČEZ Prodej. 40 % respondentů si myslí, že jsou srovnatelné, 40 %, že nejsou srovnatelné a 20 % dotázaných neví.

Otázka: „Je čas v ČEZ Prodej na obslužení zákazníka srovnatelný s konkurencí?“

60 % respondentů si myslí, že čas na obslužení zákazníka je srovnatelný s konkurencí. 20 % uvedlo, že čas na obslužení zákazníka není srovnatelný s konkurencí, a 20 % neví.

Otázka: „Porovnáváte ČEZ Prodej s některou společností působící ve stejném oboru z hlediska nákladů, podnikových procesů atd.? A jak často?“

Pouze 30 % respondentů sdělilo, že ČEZ Prodej porovnává náklady se stejnou společností. 60 % uvedlo, že neposuzují náklady s konkurencí, a 10 % respondentů neví.

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že management společnosti ČEZ Prodej Benchmarking využívá, protože respondenti uvedli, že z 60 % je benchmarking nejpoužívanější metodou. Má ale nedostatky v aplikaci této metody v podniku, protože manažeři neznají postavení své společnosti vůči konkurentům. Neví, jestli jejich konkurenti vynakládají stejné náklady a jestli ČEZ Prodej porovnává své náklady se společností působící ve stejném oboru. Neshodnou se na tom, který produkt je nejvíce konkurenční, což je nejdůležitějším předpokladem pro efektivní využívání informací a aplikaci metody benchmarkingu. Management pouze zná své hlavní konkurenty a je si vědom předností společnosti ČEZ Prodej, což je ale dáno charakteristikou oboru, ve kterém se společnost nachází a také společností, která je jedničkou na trhu v poskytování elektřiny. Společnost ČEZ Prodej tedy zná své přednosti a konkurenční výhody, ale nepracuje podrobněji s dalšími informacemi, detaily a poznatky např. o nákladech, a neporovnává je s ostatními společnostmi.

#### 4.7.2 Dotazy zaměřené na metodu Kaizen

Otázka: „Dochází v ČEZ Prodej k častým snahám ke snižování nákladů? Pokud ano, kdo tyto snahy provádí?“

70 % manažerů odpovědělo, že dochází k častým snahám ke snižování nákladů. Nejčastěji tyto snahy provádí manažeři odborů, ředitelé, finanční oddělení a oddělení controllingu. 20 % respondentů odpovědělo, že nedochází k častým snahám a 10 % neví.

Otázka: „Dochází v ČEZ Prodej k častému zefektivnění podnikových procesů? Kdo toto zefektivnění provádí?“

100 % manažerů napsalo, že dochází k častému zefektivnění podnikových procesů a tyto změny provádí metodici, vlastníci jednotlivých procesů a oddělení automatizace.

Otázka: „Informujete často své zaměstnance o vnitropodnikových procesech a budoucích záměrech?“

90 % manažerů informuje často své zaměstnance o vnitropodnikových procesech a budoucích záměrech. 10 % manažerů naopak odpovědělo, že své zaměstnance o procesech a budoucích záměrech neinformuje.

Otázka: „Mají zaměstnanci možnost dávat své vlastní zlepšovací návrhy?“

100 % manažerů odpovědělo, že každý má možnost dávat zlepšovací návrhy.

Otázka: „Existují v ČEZ Prodej skupiny určené pro zlepšování vnitropodnikových procesů? Kolik mají členů? Jsou v nich zaměstnanci dobrovolně? Jak často se setkávají?“

100 % respondentů sdělilo, že existují skupiny určené pro zlepšování vnitropodnikových procesů. Z toho 60 % uvedlo, že nezná žádný bližší detail. Zbýlých 40 % napsalo, že nelze jednoznačně určit počet členů v těchto skupinách, protože počet členů se odvíjí od velikosti projektu nebo důležitosti procesu. Zaměstnanci v těchto skupinách jsou dobrovolně v rámci různých projektů na optimalizaci. Existují ale i vlastníci procesů, jejichž činností je zlepšovat proces, za který jsou odpovědní.

Otázka: „Zabývá se společnost zvyšováním kvality produktů a služeb? Pokud ano, které nabízí a jak často?“

100 % oslovených odpovědělo, že společnost se zabývá zvyšováním kvality produktů a služeb. Jedná se o komoditní, nekomoditní produkty, technologie a proces digitalizace a s tím související on-line prostředí pro zákazníky.

Ze získaných údajů vyplývá, že ve společnosti ČEZ Prodej mají zaměstnanci dostatečné povědomí o kvalitních produktech a službách. Je také zřejmé, že ve společnosti je vyvíjen tlak na snižování nákladů a na zefektivňování podnikových procesů. Zaměstnanci mají informace o budoucích záměrech a o budoucím směřování podniku. Mají také obrovský prostor pro podávání svých zlepšovacích návrhů. Podnik má snahu zvyšovat kvalitu svých produktů a služeb. Jsou vytvořené speciální týmy v rámci různých optimalizačních projektů, které mají na starost podávání a prosazování nových zlepšovacích návrhů. Jedná se o skupiny, které se neschází pravidelně a většinou jsou složeny z metodiků. Neexistuje tedy přímo skupina, která by měla na starosti neustálé zkvalitňování produktů i služeb a zlepšování v oblasti procesů a metodik. Tento faktor je důležitý pro efektivní a správně nastavenou metodu Kaizen. Je ale důležité zmínit, že prosazování zlepšovacích návrhů i zlepšování kvality produktů a služeb se neprovádí v pravidelně stanovených intervalech.

#### **4.7.3 Dotazy zaměřené na metodu outsourcing**

Otázka: „Spolupracujete v rámci podnikového záměru, tj. v oblasti firemních zdrojů, procesů se specializovanými společnostmi? V kterých oblastech?“

Všichni manažeři odpověděli, že společnost ČEZ Prodej spolupracuje se specializovanými společnostmi. Jedná se především o oblasti IT, externího Call Centra a poskytování služeb smluvních partnerů společnosti ČEZ Prodej.

Otázka: „Vyčlenily se někdy nějaké procesy, které byly zajišťované společností ČEZ Prodej a nyní jsou v odpovědnosti externích firem? Které procesy to jsou?“

100 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou ve společnosti vyčleněny procesy, které zajišťuje externí firma. Všichni respondenti se shodli na tom, že se jedná o procesy Call Centra a poskytování smluvních partnerů.

Otázka: „Existují nějaké procesy, které byste ze společnosti ČEZ Prodej vyčlenili a raději přenechali odpovědnost na jiném subjektu např. z důvodu finanční úspory, šetření lidských zdrojů atd.? Které oblasti to jsou?“

10 % dotazovaných uvedlo, že by rádo uvítalo a přenechalo externím subjektům vznik obchodních kanceláří na cizím distribučním území (České Budějovice, Brno, Praha). 10 % by přenechalo externím firmám správu budov společnosti a správu vozového parku. 40 % respondentů neví, které další činnosti by přenechali externím subjektům. A 40 % dotazovaných uvedlo, že už neexistují žádné procesy, které by přenechaly externím subjektům.

Otázka: „Považujete za hospodárné zajišťování některých podnikových procesů externími subjekty?“

60 % respondentů považuje za hospodárné vyčleňovat nějaké procesy, které bude zajišťovat externí společnost. 30 % neví a 10 % nepovažuje vyčleňování některých procesů za hospodárné.

Z vyhodnocování odpovědí v dotazníkú je zřejmé, že společnost ČEZ Prodej přenesla některé své činnosti na specializované externí subjekty. Tyto činnosti provádějí specializované činnosti za nižší náklady, než by dokázala provádět sama společnost ČEZ Prodej. Jedná se především o činnosti zajišťování externího Call Centra, poskytování oblužných kontaktních míst prostřednictvím smluvních partnerů a zajišťování služeb v oblasti IT. Manažeři by ještě uvítali outsourcing v oblasti zajišťování kontaktních míst na cizích distribučních územích a outsourcing v zajišťování správy budov a vozového parku.

#### **4.7.4 Dotazy na Customer Relationship Management (CRM)**

Otázka: „Udržujete ve společnosti ČEZ Prodej se svými zákazníky pravidelný styk a zajišťujete poprodejní péči?“

#### Graf 4 - Pravidelný styk se zákazníky



Zdroj: vlastní tvorba

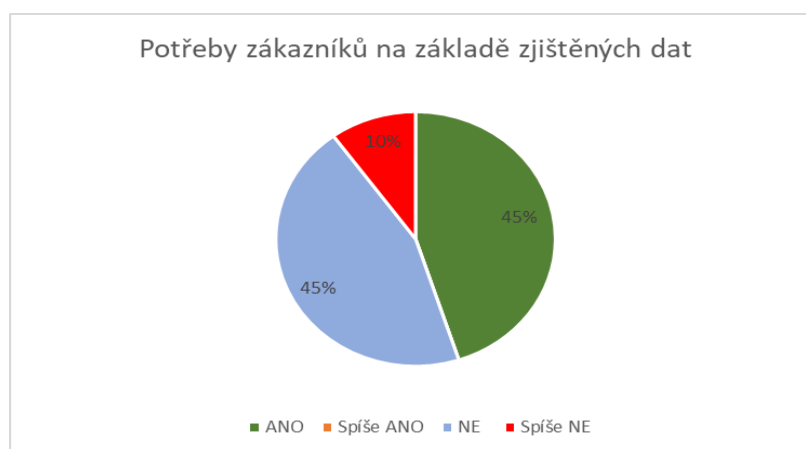
Ze všech dotazovaných zodpovědělo 55 % manažerů, že udržuje pravidelný styk se svými zákazníky a poprodejní péči. 36 % odpovědělo, že spíše ano, a jen pouhých 9 % uvedlo, že spíše ne.

Otázka: „Používáte v ČEZ Prodej softwarový nástroj, díky kterému jsou k dispozici data zákazníků?“

90 % respondentů odpovědělo, že používá ve společnosti softwarový nástroj, díky kterému jsou k dispozici data zákazníků. 10 % respondentů sdělilo, že ve společnosti žádný softwarový nástroj nepoužívá.

Otázka: „Máte k dispozici informace na základě zjištěných dat, jaké jsou potřeby zákazníků?“

#### Graf 5 – Potřeby zákazníků

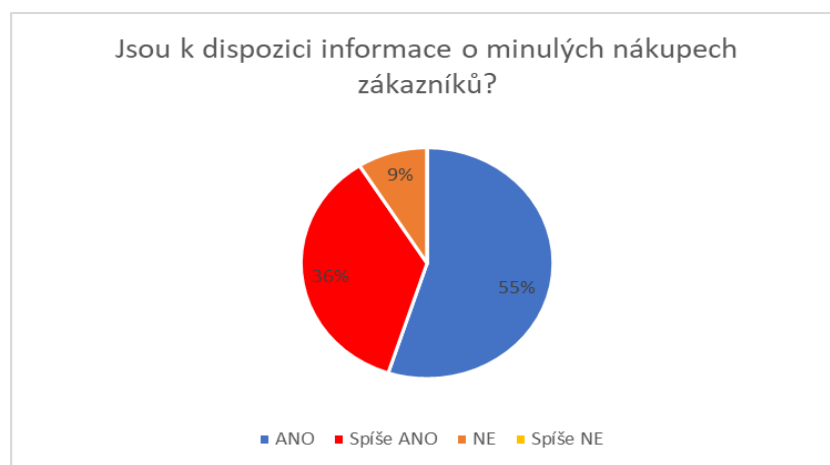


Zdroj: vlastní tvorba

45 % odpovědělo, že zná potřeby zákazníků na základě zjištěných dat. Dalších 45 % uvedlo, že nezná potřeby zákazníků na základě zjištěných dat a 10 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nezná potřeby zákazníků.

Otázka: „Máte k dispozici informace o minulých nákupech produktů a služeb zákazníků ČEZ Prodej?“

**Graf 6 – Informace o minulých zákupech**

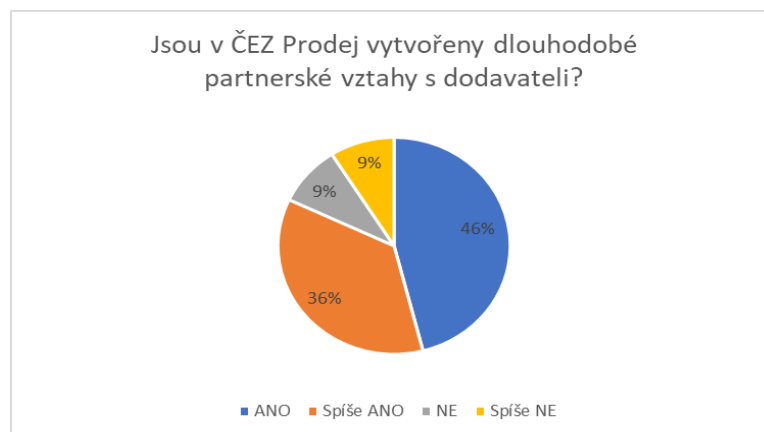


Zdroj: vlastní tvorba

Na dotaz, zda jsou informace o minulých nákupech zákazníků k dispozici, odpovědělo 55 % dotazovaných, že ano. 36 % uvedlo spíše ano a pouze 9 % ne.

Otázka: „Jsou v ČEZ Prodej vytvořeny dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli?“

**Graf 7 – Dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli**



Zdroj: vlastní tvorba



46 % manažerů uvedlo, že ve společnosti jsou vytvořeny partnerské vztahy s dodavateli. 36 % uvedlo, že spíše ANO. Podle 9 % nejsou tvořeny partnerské vztahy s dodavateli. Stejně množství respondentů uvedlo, že spíše ne.

Otázka: „Víte, kteří zákazníci jsou nejhodnotnější na základě získaných dat?“

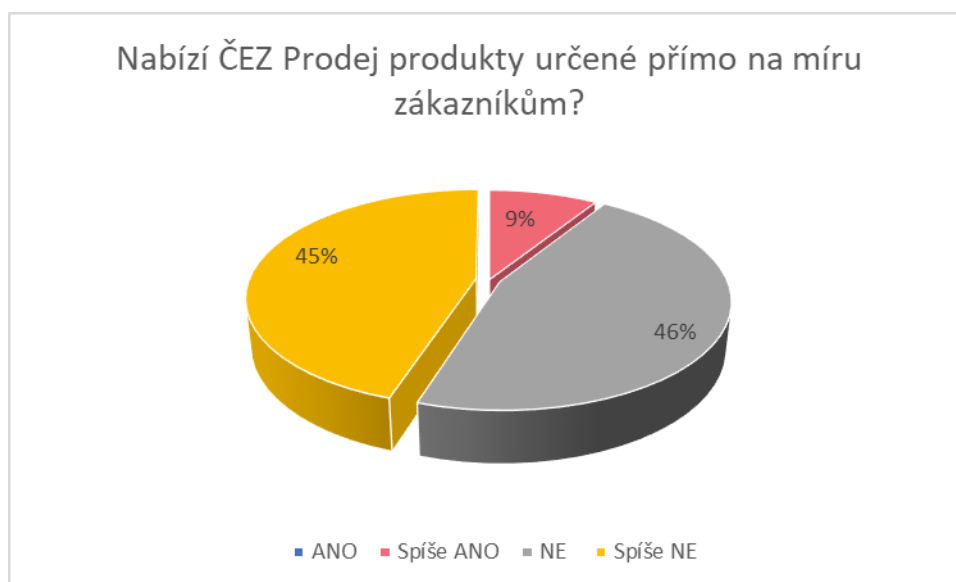
Na tento dotaz odpovědělo 55 % respondentů ano a 45 % spíše ano.

Otázka: „Má společnost ČEZ Prodej k dispozici demografické a psychografické údaje o svých zákaznících?“

73 % sdělilo, že ČEZ Prodej nemá k dispozici demografické a psychografické údaje o svých zákaznících. Pouze 27 % dotazovaných uvedlo, že ČEZ Prodej má k dispozici tyto údaje o svých zákaznících.

Otázka: „Nabízí se ve společnosti ČEZ Prodej produkty nebo služby speciálně vytvořené a určené na míru konkrétním zákazníkům?“

#### **Graf 8 – Nabízí ČEZ Prodej produkty určené speciálně na míru zákazníkům?**



Zdroj: vlastní tvorba

46 % respondentů uvedlo, že ČEZ Prodej nenabízí produkty nebo služby vytvořené speciálně na míru konkrétním zákazníkům. Podle 45 % se spíše produkty na míru konkrétním zákazníkům nenabízí. Pouze 9 % uvedlo, že spíše nabízí tyto produkty.

Z informací získaných dotazníkovým šetřením lze vyvodit, že společnost ČEZ Prodej kromě zajišťování poprodejní péče, informací o minulých nákupech a hodnotných zákaznících nedisponuje jinými informacemi, které by společnost ČEZ Prodej mohla využít pro zlepšení vztahu se zákazníky a pro přípravu produktů na míru přímo konkrétním zákazníkům. Společnost využívá softwarový nástroj pro databázi zákazníků, udržuje poprodejní styk se zákazníkem, má informace o minulých nákupech zákazníků a o hodnotě zákazníků. Společnost ČEZ Prodej také rozvíjí vztahy se svými dodavateli. Největší nedostatek je však v tom, že společnost nemá k dispozici demografické a psychografické údaje o svých zákaznících a nezná potřeby svých zákazníků na základě zjištěných dat, aby mohla na základě těchto informací rozvíjet vztahy se zákazníky a nabízet produkty zákazníkům přímo na míru.

#### **4.7.5 Dotazy zaměřené na SWOT analýzu**

Otázka: „Které hrozby pro ČEZ Prodej představuje trh?“

Respondenti uvedli, že největší hrozbou pro společnost ČEZ Prodej jsou nekalé praktiky konkurence, nižší ceny energií, podomní prodejci, pokles cen elektřiny a plynu na trhu, neakceptace zákazníků, a že společnost ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce jsou rozdílné firmy. Zanedbatelný zlomek respondentů uvedl, že neví, nebo nedokáže posoudit.

Otázka. „Znáte silné stránky ČEZ Prodej? Které to jsou?“

Dotazovaní manažeři uvedli, že silné stránky znají a že silnými stránkami jsou stabilita, zaměstnanci, obslužné kanály (Call Centra, zákaznická centra, smluvní partneři), velikost, jistota, dostupnost, silná česká firma, důvěryhodnost, vysoká odbornost zaměstnanců, spolehlivost, komplexní služby, pružnost reagovat na změnu, prozákaznický přístup a servis i flexibilita. Nejčastěji se ale opakovala slova jako stabilita, česká firma a dostupnost.

Otázka: „Znáte slabé stránky ČEZ Prodej? Které to jsou?“

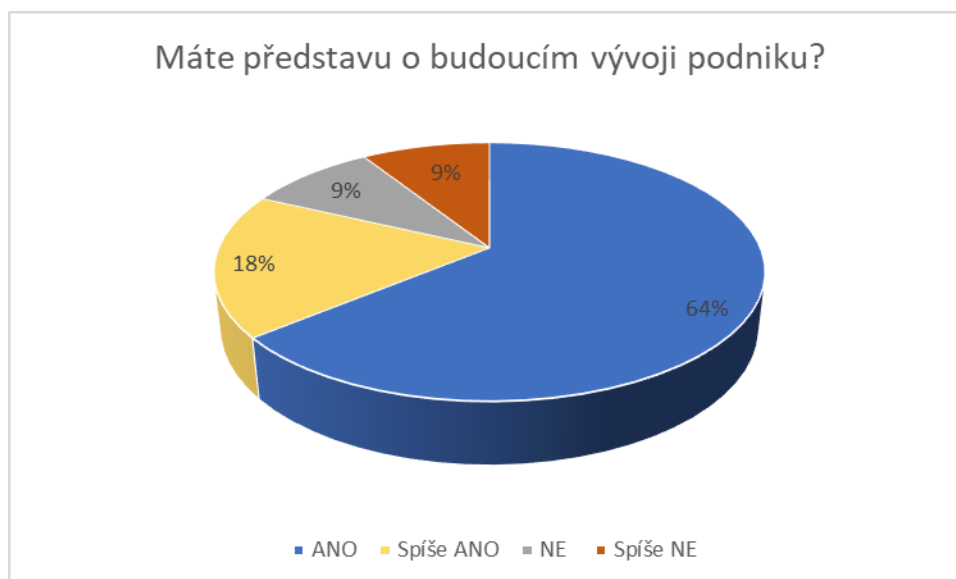
Dotázaní jmenovali pomalé reakce na změny, malá flexibilita u změn cen, malá míra digitalizace, vysoké ceny, pověst monopolu a korporátní firma jako slabé stránky. Další respondenti uvedli, že neví.

Otázka: Které příležitosti nabízí společnosti ČEZ Prodej trh?“

Respondenti uvedli, že příležitostí je růst v nekomoditních službách a crossell produktech přes rozsáhlou bázi zákazníka, nová výstavba, nové odběry, zelená energie, fotovoltaické elektrárny, tepelná čerpadla či rozšíření na poli mobilních služeb. Na tuhle otázku nejvíce respondentů odpovědělo, že neví, anebo nedokáží posoudit.

Otázka: „Máte představu o budoucím vývoji podniku?“

### Graf 9 – Představa o budoucím vývoji podniku



Zdroj: vlastní tvorba

64 % respondentů má jasnou představu o budoucím vývoji podniku, 18 % má spíše představu o budoucím vývoji podniku. 9 % nemá a 9 % spíše nemá představu o budoucím vývoji podniku.

Otázka: „Máte představu o postavení společnosti ČEZ Prodej na trhu?“

64 % respondentů má jasnou představu o postavení společnosti ČEZ Prodej na trhu. Naopak 36 % nemá jasnou představu o postavení společnosti ČEZ Prodej na trhu.

Slabé stránky a silné stránky tvoří faktory vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby tvoří faktory vnějšího prostředí. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že management zná

silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Tím mají jednoznačnou představu o postavení společnosti ČEZ Prodej na trhu a o jejím budoucím směřování. Jedná se pouze o faktory, které jsou bez jakékoli spojitosti se strategickým managementem a návaznosti na management, který činí strategická rozhodnutí potřebná pro budoucí vývoj a směřování podniku. Tato rozhodnutí jsou ale potřebná pro tvorbu SWOT analýzy. I když dle rozhovoru s manažerem není ve společnosti ČEZ Prodej provedena SWOT analýza k určení postavení společnosti na trhu, ale pouze k dílčím rozhodnutím, jsou schopni manažeři určit postavení společnosti na trhu vzhledem ke specifickému trhu s energiemi.

## **5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení**

V této kapitole bude shrnuta praktická část diplomové práce a k vybraným metodám bude nastaveno doporučení k vybraným jednotlivým metodám. Na základě tohoto doporučení se může podnik řídit a zlepšit ještě více svoji situaci v samotném podniku a na trhu. Vzhledem k charakteru podniku jsou nejvíce klíčové metody CRM, outsourcing a kaizen.

### **5.1 Vyhodnocení moderních metod managementu**

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že společnost ČEZ Prodej využívá dostatečný počet moderních metod managementu. Úplně nepoužívanější metodou managementu ve společnosti ČEZ Prodej je CRM. Jedná se o klíčovou metodu při řízení vztahu se zákazníky. Vzhledem k povaze činnosti společnosti jde o velice důležitou metodu, kterou je potřeba nejvíce rozvíjet.

Další druhou nepoužívanější metodou je benchmarking. Jedná se o metodu, při které jsou sledovány vlastní produkty i služby a porovnávány s největšími hráči na trhu, tedy s konkurenty.

#### **5.1.1 Benchmarking**

Z odpovědí získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, že management společnosti ČEZ Prodej Benchmarking využívá. Jsou ale nedostatky v aplikaci této metody v podniku, protože manažeři neznají postavení své společnosti vůči konkurentům. Neví, jestli jejich konkurenti vynakládají stejné náklady a jestli ČEZ Prodej porovnává své náklady se společnostmi působící ve stejném oboru. Neshodnou se na tom, který produkt je nejvíce konkurenční, což je nejdůležitějším předpokladem pro efektivní využívání informací a aplikaci metody benchmarkingu.

Management zná pouze své hlavní konkurenty a je si vědom předností společnosti ČEZ Prodej, což je ale dáno charakteristikou oboru, ve kterém se společnost nachází a také společností, která je jedničkou na trhu v poskytování elektřiny.

Společnost ČEZ Prodej tedy zná své přednosti, konkurenční výhody, ale nepracuje příliš s dalšími informacemi, detaily a poznatky např. o nákladech a neporovnává je s ostatními společnostmi.

Společnost ČEZ Prodej by si měla vybrat nejrelevantnější konkurenční společnost, provést sběr dat (výkazy, výroční zprávy apod.), dále by měla analyzovat tyto získané informace a porovnat je s dalšími společnostmi. Společnost ČEZ Prodej by měla tedy své produkty a služby porovnávat s produkty a službami ostatních konkurentů.

Nakonec by měla společnost inspiraci na zlepšení, kterou by bylo nutné zavést, a vypracovat plán na provedení nutných změn.

Pouze tak může společnost ČEZ Prodej zlepšit svoji činnost a stát se nejlepší možnou variantou pro zákazníky a upevnit svoje postavení na trhu.

Prostřednictvím benchmarkingu bude moci společnost určit potřeby zákazníků a přizpůsobit svoji nabídku přání zákazníků. Vzhledem k tomu, že ale společnost ČEZ Prodej tvoří v oblasti energií jedničku na trhu, je možné očekávat, že naopak její konkurenti budou aplikovat metodu benchmarking.

### **5.1.2 Kaizen**

Na základě dotazníku lze říci, že zaměstnanci ve společnosti ČEZ Prodej znají kvalitní produkty a služby, které nabízí. Ve společnosti je rovněž do určité míry tlak na snižování nákladů a zefektivňování činností a procesů.

Zaměstnanci mohou také podávat podněty ke zlepšení, ale tato činnost se neprovádí v předem stanovených intervalech.

Společnosti ČEZ Prodej lze doporučit, aby její zaměstnanci byli zapojováni v pravidelných intervalech do diskuzí týkající se trvalého zlepšování činností v podniku především v kvalitě nabízených produktů i služeb a v diskuzi týkající se snižování nákladů.

Kromě toho je třeba, aby byli zaměstnanci motivováni k podávání těchto zlepšovacích návrhů například formou soutěže o nejlepší zlepšovací návrh měsíce.

V současné době chybí ve společnosti skupina pro neustále zlepšování. Proto by měla společnost ČEZ Prodej založit skupinu pro neustálé zlepšování, kterou by tvořili zástupci z několika klíčových oblastí podniku – např. manažeři jednotlivých oddělení, metodici, procesní specialisté, analytici atd. Jakmile bude skupina založena, je zapotřebí,

aby se setkávala soustavně a dlouhodobě. Při setkání této skupiny by mělo být vždy nastoleno konkrétní téma, nad kterým bude probíhat diskuze. Nejprve by měla být zhodnocena stávající situace, poté by se nastavila opatření ke zlepšení probírané činnosti a následně by se implementovaly aktivity, které povedou ke zlepšení.

Výhodou takto nastavené metody by bylo, že návrhy, nápady a podněty ke zlepšení by plynuly přímo z organizace od zaměstnanců, kteří procesy dobře znají a přicházejí denně s nimi do kontaktu. Toto zapojování zaměstnanců do řešených oblastí zvýší i jejich zapojení do podnikového výkonu a produktivity. Když zaměstnanci budou moci přicházet ke zlepšování vnitropodnikových procesů a činností, tím poroste i jejich spokojenost na pracovišti.

### **5.1.3 Outsourcing**

Ve společnosti ČEZ Prodej je outsourcing již využíván v dostatečné míře. Společnost vyčlenila některé činnosti a přenesla je na třetí subjekty. Jedná se především o činnosti zajišťování externího Call Centra a IT služeb.

Společnost také využívá v rámci outsourcingu část kontaktních míst. Jedná se o smluvní partnery, kterými jsou elektroinstalační firmy. Ty mají oprávnění zastupovat společnost ČEZ Prodej, uzavírat se zákazníky smlouvy na energie a řešit některé požadavky. To umožňuje lepší a širší dostupnost kontaktních míst přímo zákazníkům za nižší náklady.

Společnost využívá služby outsourcingu za účelem snížení nákladů, lepší dostupnosti svých služeb (zákaznická centra, CC) a také za účelem využívání know-how třetích subjektů, zejména při nabídce i prodeji produktů a služeb, neboť třetí subjekty mají své vlastní prodejní techniky i metody a prošly jiným školením prodejních dovedností, než které je využíváno uvnitř společnosti.

Společnost by mohla outsourcovat ještě služby v oblasti vozového parku, jak vychází z dotazníkového šetření.

Především by měla společnost outsourcovat kontaktní místa na cizích distribučních územích prostřednictvím smluvních partnerů. U elektřiny není distribučním územím Skupiny ČEZ město Praha, jižní Čechy a jižní Morava. V Praze má společnost ČEZ Prodej

pouze jedno zákaznické centrum, v jižních Čechách a na jižní Moravě ale nemá žádné kontaktní místo.

Pokud by si prostřednictvím outsourcingu zajistila kontaktní místa pro zákazníky v těchto oblastech, rozšířila by tím síť svých kontaktních míst, ale za nižší náklady, než fungují zákaznická centra. Tím by se zvýšila jejich dostupnost, která by zvýšila zákaznickou spokojenost a také by se rozšířila oblast pro vznik nových obchodních příležitostí. Protože tam, kde v současné době nejsou kontaktní místa, uzavírají zákazníci smlouvy s konkurent. Větší dostupnost kontaktních míst zvyšuje i zákaznickou spokojenost.

#### **5.1.4 Customer Relationship Management**

Největší nedostatky, které byly shledány při využívání moderních metod v podniku, jsou u metody CRM. Podnik využívá systém CRM jako softwarový nástroj především pro databázi zákazníků. CRM využívané ve společnosti totiž neumožňuje individuální přístup k zákazníkům. Protože neprovádí ani rozbor, předpověď a chování zákazníků, ani není schopen nasimulovat jejich chování v budoucnosti, nevyužívá CRM svou analytickou fázi ve společnosti ČEZ Prodej. V podniku by neměl systém CRM fungovat jen jako databázový nástroj, ale měl by využívat dostatek nástrojů data miningu, aby byl schopen na základě údajů nasimulovat budoucí chování zákazníka a jeho potřeby. Díky využívání těchto nástrojů by byl schopen podnik vytvářet nabídky přímo na míru konkrétním zákazníkům.

Je zapotřebí, aby se pro správné fungování CRM v podniku využívaly demografické a psychografické údaje o zákaznících. V současné době se prodejní tipy k uskutečnění nabídky zobrazují u všech zákazníků. Pokud by využívalo CRM demografické údaje, mohl by se prodejní tip k uskutečnění nabídky ze strany pracovníka obslužného kanálu zobrazovat pouze u zákazníků, kteří bydlí v plynofikovaných obcích. Tím by se ušetřil čas pracovníka na obsluhu zákazníka. Pracovník by za hodinu stihl obsloužit více zákazníků, což by vedlo i k úspoře nákladů na obsluhu jednoho zákazníka. Naopak u zákazníků, kteří mají od ČEZ Prodej pouze elektřinu a bydlí v plynofikované obci, by se objevil prodejní tip na nabídku plynu. Tomuto zákazníkovi by mohly být zaslány také speciální marketingové nabídky na míru. Nebo by CRM mohl být



používáno u zákazníků, kteří mají adresu trvalého bydliště jinou, než je jejich adresa odběrného místa. Mohla by být cílena nabídka a různé kampaně na nabídku na druhé odběrné místo, protože u takových zákazníků je předpoklad, že mají více odběrných míst.

CRM by také mohlo pracovat s požadavky zákazníků a jejich minulým chováním. Pokud by se zákazník dotazoval na jakémkoliv obslužném kanále např. na konec platnosti smlouvy nebo by se jednalo o zákazníka, který změnil dodavatele a po čase se vrátil, mohlo by CRM také pracovat s těmito informacemi. U tohoto zákazníka je zvýšena citlivost k jeho ztrátě, proto by mohlo CRM pomoci k cílení na udržení tohoto zákazníka formou různých kampaní nebo cenových nabídek přímo na míru.

Z nákladového hlediska totiž není vhodné používat masové marketingové kampaně, které se snaží oslovit co největší množství zákazníků.

Podle katastru nemovitostí nebo podle přípojných objektů se stejnou adresou v CRM by bylo možné určit zákazníky, kteří bydlí v bytě. U těchto zákazníků by se vůbec neměl zobrazovat prodejní tip na nabídku tepelného čerpadla nebo fotovoltaiky. Protože tito zákazníci nemůžou mít některý z těchto produktů.

Používané CRM v ČEZ Prodej by také mělo shromažďovat historická data o chování zákazníků např. o tom, jestli zákazník od podniku odešel a pak se vrátil, o jaký produkt projevil zájem v minulosti, jak reagoval na zasláné kampaně a reklamy v televizi. Tím by bylo možné jednoduše vyhodnocovat základní potřeby zákazníků.

Také by měli všichni zaměstnanci evidovat negativní leady, pokud zákazník nemá o produkt zájem, nebo ho nemůže z nějaké důvodu mít. Pomocí těchto negativních leadů zaevidovaných v CRM by mohl podnik shromažďovat informace. Takto sesbírané informace by pak podnik mohl využívat k oslovování zákazníků formou speciálních kampaní.

CRM by také mělo umožňovat určit hodnotu zákazníka a na základě toho volit k zákazníkům individuální přístup. To by vedlo k úspoře finančních prostředků a ke zvýšení zákaznické spokojenosti. Kvůli absenci diferenciací strategie neumožňuje CRM eliminovat náklady u neziskových zákazníků nebo naopak zákazníky přesměrovat k výhodnějším produktům, aby bylo jisté, že zůstanou loajální vůči svému současnému dodavateli energií. Podnik nemá tedy ani přehled o hodnotných zákaznících, aby se zaměřil na jejich udržení a nabízel jim výhodnější produkty přímo na míru. Tím, že CRM má

takový nedostatek nástrojů data miningu, nemá podnik údaj, který zákazník přinese podniku přínos i v budoucnu. Podnik nezná tedy ani vývoj potřeb zákazníka.

Vzhledem k nedostatkům u používaného CRM v podniku není možné vytvářet vhodnou nabídku pro zákazníka. Toto je jeden z důležitých nástrojů pro plánování a řízení marketingových činností. Z nákladového hlediska totiž není vhodné používat masové marketingové kampaně, které se snaží oslovit co největší množství zákazníků. Ale nejlepším řešením je používat spíše malé marketingové kampaně, které jsou mířeny na malé okruhy zákazníků, protože tím jsou co nejvíce přizpůsobeny jejich potřebám. Tento přístup, který využívané CRM neumožňuje, přispívá ke snižování nákladů za marketingové kampaně. Cílené oslovování malého okruhu zákazníků nesnižuje pouze náklady, ale také přináší efektivnější účinnost těchto kampaní. Pokud by byl v podniku využíván tento potenciál, který nabízí plnohodnotné CRM, bylo by také možné dělit zákazníky do určitých segmentů a řídit velké množství malých kampaní, které by mohly mít mnohem efektivnější výsledek než neřízené masové marketingové kampaně.

## 6 Závěr

Správné a efektivní řízení podniku je jednou z nejdůležitějších aktivit, kterou musí manažeři zvládat při neustále se měnících podmínkách na trhu. Při řízení podniku mohou využívat několik manažerských metod a nástrojů.

Hlavním cílem této práce bylo určit míru využívání moderních metod managementu ve vybraném podniku a navrhnout doporučení v oblasti používání těchto metod. Na podporu naplnění tohoto hlavního cíle byly stanoveny i dílčí cíle. Dílčími cíli bylo teoreticky vymezit moderní metody managementu, provést analýzu moderních metod managementu a podat návrhy, jakým způsobem a které metody by mohly být zakomponovány do řízení vybraného podniku.

Diplomová práce na téma „Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku“ je rozdělena na dvě části, a to teoretickou část a praktickou část. Teoretická část byla prostřednictvím studia odborných publikací věnována historickému vývoji managementu, vymezení managementu, charakteristice manažerských funkcí a moderním metodám managementu. V moderních metodách managementu byly na základě vybraného podniku teoreticky vymezeny metody Outsourcing, Customer Relationship Management, SWOT, Benchmarking, Kaizen a Six Sigma.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Na začátku této části byla představena společnost ČEZ Prodej. Pomocí analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem doplněné o vlastní zkušenosti byly rozebrány metody využívané v podniku.

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že ve společnosti ČEZ Prodej jsou moderní metody managementu využívány v celkem velké míře. Úspěšně byla aplikována metoda Six Sigma, v rámci které běželo v podniku několik projektů, ať už se jednalo o projekty pro práci s jednotlivcem na CC, pro práci s nováčkem na CC, tiskový sál, či chybovost na produkci apod. Díky této metodě se podařilo například udržet 63 % nastupujících nováčků z původních 40 %.

Dále je věnována pozornost metodám jako jsou benchmarking, SWOT analýza, outsourcing a kaizen.

Ve společnosti ČEZ Prodej by se neměly začínat používat žádné další moderní metody, protože jsou zastoupeny v dostatečné míře. Spíše by se mělo zapracovat na

zdokonalení a prohloubení v současné době používaných metod, aby byly využívány co nejefektivněji.

Největší část s návrhy a doporučeními byla zasvěcena oblasti CRM, protože se jedná o nejvíce používanou metodu a vzhledem k povaze podniku se jedná i o klíčovou metodu. I když je CRM nejpoužívanější metodou v podniku, má také největší nedostatky, které jsou rozebrány v praktické části diplomové práce, a je dokonce této metodě věnována největší pozornost, protože CRM nepoužívá nástroje data minningu k prohloubení a řízení vztahu se zákazníkem, ale je především využíváno jako softwarový nástroj pro databázi zákazníků.

Tato diplomová práce ukázala, kam by se měla společnost ČEZ Prodej ubírat, a představila rovněž nový prostor pro zlepšení v oblasti používání moderních metod managementu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

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

IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. Second Edition. New York: McGraw Hill, [2012]. ISBN 978-0071790352.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

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

LOUKOTKA, Jindřich. Manažer a management. Úvaly u Prahy: Albra, 1996.

MILLER, Ivan. Kapesní příručka Six Sigma. Praha: Interquality, 2008. ISBN 978-80-902770-4-5.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PANDE, Peter S., Robert P. NEUMAN a Roland R. CAVANAGH. Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti. Brno: TwinsCom, c2002. ISBN 80-238-9289-4.

Podniková ekonomika a řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-2132398-8.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. Management. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 9788025119594.

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

STÝBLO, Jiří. Efektivní manažer. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. Zlín: CEED, 2007. ISBN 80-903433-4-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

ČEZ Prodej, a. s. Metodika LSS. Plzeň: ČEZ Prodej, a. s., 2015.

ČEZ Prodej, a. s. Výroční zpráva 2019. Praha: ČEZ Prodej, a. s., 2020.

ČEZ Prodej, a. s. Výstupy z LSS projektů. Plzeň: ČEZ Prodej, a. s., 2015.

## **Přílohy**

Příloha 1 – Dotazník pro posouzení používaných metod v podniku

Příloha 2 – Rozhovor s manažerem podniku



## Příloha 1 – Dotazník pro posouzení používaných metod v podniku

1. Které moderní metody managementu jsou využívány v ČEZ Prodej?

SWOT  
Kaizen  
Benchmarking  
Six Sigma  
Outsourcing  
CRM  
Jiné

Pokud jste zvolili možnost "Jiné", vypište prosím zde, které metody jsou využívány:

Vaše odpověď

2. Jsou podle Vás používány metody managementu v ČEZ Prodej v dostatečné

míře?

ANO  
Spíše ANO  
NEVÍM  
NE  
Spíše NE

3. Které metody by se měly podle Vás v ČEZ Prodej využívat?

Vaše odpověď

4. Znáte největší konkurenty ČEZ Prodej?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

5. Kolik je hlavních konkurentů srovnatelných s ČEZ Prodej?

Vaše odpověď

6. Jak často se mění největší konkurenti ČEZ Prodej?

Vaše odpověď

7. Které produkty jsou produktům ČEZ Prodej největšími konkurenty?

Vaše odpověď

8. Jak často se mění největší konkurenční produkty na trhu?

Vaše odpověď

9. Které konkurenční produkty tvoří špičku v České republice?

Vaše odpověď

10. V čem je konkurenční výhoda ČEZ Prodej oproti jiným společnostem?

Vaše odpověď

11. Myslíte si, že náklady ČEZ Prodej jsou srovnatelné s konkurencí?

Vaše odpověď

12. Je čas v ČEZ Prodej na obsluhu zákazníka srovnatelný s konkurencí?

Vaše odpověď

13. Porovnáváte ČEZ Prodej s některou společností působící ve stejném oboru z hlediska nákladů, podnikových procesů atd.? A jak často?

Vaše odpověď

14. Dochází v ČEZ Prodej k častým snahám ke snižování nákladů? Pokud ano, kdo tyto snahy provádí?

Vaše odpověď

15. Dochází v ČEZ Prodej k častému zefektivnění podnikových procesů? Kdo toto zefektivnění provádí?

Vaše odpověď

16. Informujete často své zaměstnance o vnitropodnikových procesech a budoucích záměrech?

Vaše odpověď

17. Mají zaměstnanci možnost dávat své vlastní zlepšovací návrhy?

Vaše odpověď

18. Existují v ČEZ Prodej skupiny určené pro zlepšování vnitropodnikových procesů? Kolik mají členů? Jsou v nich zaměstnanci dobrovolně? Jak často se setkávají?

Vaše odpověď

19. Zabývá se společnost zvyšováním kvality produktů a služeb? Pokud ano, které nabízí a jak často?

Vaše odpověď

20. Spolupracujete v rámci podnikového záměru, tj. v oblasti firemních zdrojů, procesů se specializovanými společnostmi? V kterých oblastech?

Vaše odpověď



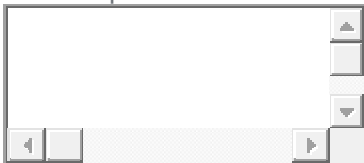
21. Vyčlenily se někdy nějaké procesy, které byly zajišťované společností ČEZ Prodej a nyní jsou v odpovědnosti externích firem? Které procesy to jsou?

Vaše odpověď



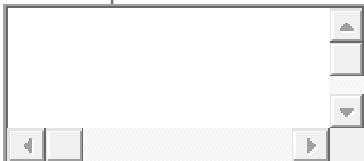
22. Existují nějaké procesy, které byste ze společnosti ČEZ Prodej vyčlenili a raději přenechali odpovědnost na jiném subjektu např. z důvodu finanční úspory, šetření lidských zdrojů atd.? Které oblasti to jsou?

Vaše odpověď



23. Považujete za hospodárné zajišťování některých podnikových procesů externími subjekty?

Vaše odpověď



24. Udržujete ve společnosti ČEZ Prodej se svými zákazníky pravidelný styk a zajišťujete poprodejní péči?

ANO

Spíše ANO

NE

Spíše NE

25. Používáte v ČEZ Prodej softwarový nástroj, díky kterému jsou k dispozici data zákazníků?

ANO  
NE

26. Máte k dispozici informace na základě zjištěných dat, jaké jsou potřeby zákazníků?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

27. Máte k dispozici informace o minulých nákupech produktů a služeb zákazníků ČEZ Prodej?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

28. Jsou v ČEZ Prodej vytvořeny dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

29. Víte, kteří zákazníci jsou nejhodnotnější na základě získaných dat?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

30. Má společnost ČEZ Prodej k dispozici demografické a psychografické údaje o svých zákaznících?

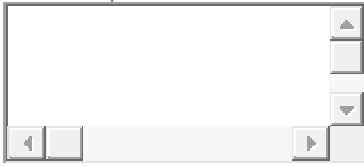
ANO  
NE

31. Nabízí se ve společnosti ČEZ Prodej produkty nebo služby speciálně vytvořené a určené na míru konkrétním zákazníkům?

ANO  
Spíše ANO  
NE  
Spíše NE

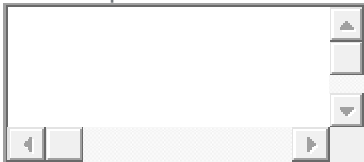
33. Které hrozby pro ČEZ Prodej představuje trh?

Vaše odpověď



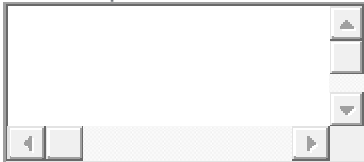
34. Znáte silné stránky ČEZ Prodej? Které to jsou?

Vaše odpověď



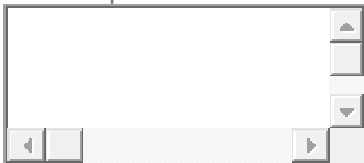
35. Znáte slabé stránky ČEZ Prodej? Které to jsou?

Vaše odpověď



36. Které příležitosti nabízí společnosti ČEZ Prodej trh?

Vaše odpověď



37. Máte představu o budoucím vývoji podniku?

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

38. Máte představu o postavení společnosti ČEZ Prodej na trhu?

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

## **Příloha 2 – Rozhovor s manažerem podniku**

**Dobrý den paní manažerko, rád bych se zeptal, které metody moderního managementu využíváte v podniku?**

*„V našem podniku využíváme CRM, i když se nejedná o CRM v pravém slova smyslu. Dále používáme SWOT analýzu a outsourcing. A také jsme používali metodu Lean Six Sigma. To se jednalo o hodně úspěšný projekt.“*

**Z jakého důvodu se nejedná o CRM v pravém slova smyslu?**

*„Využíváme CRM spíše jako zákaznickou databázi, ale CRM neumí vyhodnocovat potřeby zákazníků a reagovat na ně. I když asi se tomu nejlépe blíží nástroj lead management.“*

**Co to je lead management?**

*„Na každém obslužném kanálu, ať už se jedná o zákaznické centrum, nebo call centrum, musí být uskutečněna nabídka produktu. Nabízíme ČEZ Servis vytápění, Mobil od ČEZ a samozřejmě plyn i elektřinu. Pokud zákazník má pouze elektřinu, nabízíme mu ještě plyn. Pokud má od nás pouze plyn, nabízíme mu elektřinu. Přitom se využívá právě lead management. U každého zákaznického účtu jsou zobrazeny prodejní tipy: „Nabídní plyn!“, „Nabídky elektřinu!“ Pracovník obslužného kanálu uskuteční zákazníkovi nabídku a pak prostřednictvím lead managementu zakládá leady, které předává na prodejce. Prodejci pak zákazníkovi volají a dělají mu cenovou nabídku na míru dle naší interní kalkulačky.“*

**Tak lead management plní funkci CRM nebo ho zastupuje?**

*„Ne, protože lead management je součástí CRM.“*

**Ale říká pracovníkům, kdy mají zákazníkovi co nabídnout?**

*„Prodejní tipy na nabídku plynu nebo elektřiny jsou zobrazeny u každého zákaznického účtu.“*

**Když probíhají ve Vaší společnosti nějaké marketingové kampaně, je oslovován masivně velký okruh zákazníků, anebo jsou oslovováni vybraní zákazníci? Pomáhá Vám v tom CRM?**

*„Když probíhají marketingové kampaně, tak se většinou jedná o masivní kampaně a je oslovováno co největší množství zákazníků. Bud' jim rozešleme dopisy, e-maily, nebo nějaký informační letáček, který je součástí faktury.“*

### **Dále jste říkala, že byla hodně úspěšná metoda Lean Six Sigma. V čem?**

*„Opravdu se jednalo o velmi úspěšnou metodu. V rámci této metody běželo několik projektů. Jednalo se například o projekty práce s jednotlivcem na CC, práce s nováčkem na CC, tiskový sál či minimalizování chybovosti.“*

### **Který projekt byl nejúspěšnější?**

*„Určitě byl nejúspěšnější projekt práce s nováčkem na CC. V rámci tohoto projektu se nám podařilo udržet externí zaměstnance na CC, které jsme přijímali přes firmu TeliaCall. Bylo nastaveno pro vedoucí, jak s nováčkem pracovat, čím vším musí nováček projít a také jak změnit náborny a vstupní školení nováčků. Díky tomu se nám podařilo udržet více nováčků než dříve. Z původního počtu 40 % se jich později podařilo udržet 63 %.“*

### **Jak ve společnosti využíváte SWOT analýzu?**

*„SWOTku využíváme k dílčím rozhodnutím uvnitř podniku. Například nedávno jsme potřebovali zvýšit zákaznickou spokojenost, tak v rámci týmových porad jednotlivých týmů byly pořádány workshopy, kde pomocí SWOT analýzy byly nastaveny aktivity, které měly vést ke zvýšení zákaznické spokojenosti. Byly sestaveny skupinky operátorů CC podle toho, v čem jsou dobří, a každá skupinka pracovala na určitém tématu – silných stránkách, slabých, příležitostech a hrozbách. Na to pak byly nastaveny aktivity k rozvoji silných stránek, k minimalizaci slabých stránek, k využití příležitostí a k odvrácení hrozeb.“*

### **SWOT analýzu k určení postavení Vaší společnosti také využíváte?**

*„Ne, spíše pouze k těm dílčím rozhodnutím.“*

### **Které činnosti vyčleňujete z podniku a přenecháváte třetím subjektům?**

*„Outsourcing využíváme ve společnosti ve velké míře. Dříve jsme ho používali k zaměstnávání externích pracovníků prostřednictvím společnosti TeliaCall. Nenabírali jsme kmenové zaměstnance, ale pouze externí. Pak jsme využívali outsourcing při přechodu na nový systém, kdy díky odstávce systému bylo velké množství požadavků, které se nestíhalo zpracovávat. Využili jsme k tomu externí CC společnosti Comgate, kde nám pomáhali s odbavováním telefonických i písemných požadavků. V současné době využíváme outsourcing v IT. A také máme smluvní partnery, které nám pomáhají rozšířit síť našich zákaznických center. Smluvní partneři jsou elektroinstalační firmy, tedy třetí subjekty, které nás zastupují a mohou se zákazníky řešit vybrané požadavky. Nedávno proběhl tendr na rozšíření našeho call centra. K internímu call centru jsme hledali ještě externí call centrum, které by nám pomohlo odbavovat telefonické požadavky zákazníků a prodávat naše produkty a služby.“*



**V čem je outsourcing pro Vás výhodný?**

*„Smluvní partneři nám pomáhají rozšířit síť našich kontaktních center. Hlavní roli hrají ale náklady. Protože je pro nás mnohem nákladově výhodnější využívat externí call centrum než interní call centrum. Smluvní partneři jsou pro nás mnohem finančně výhodnější než provoz našich zákaznických center. A také tím, že využíváme externí call centra, získáváme jejich know-how, hlavně v oblasti prodeje.“*

**Využíváte třeba metodu Kaizen?**

*„Přímo metodu Kaizen nevyužíváme. Ale napříč všemi odděleními se snažíme zlepšovat naše procesy a optimalizovat náklady.“*

**Existuje nějaké oddělení nebo skupina, která má toto na starost?**

*„Ne, žádnou takovou skupinu nemáme. Většinou se o to snaží metodiky nebo manažeři. Každý se snaží optimalizovat procesy na tom svém oddělení.“*

**Můžou tedy Vaše zaměstnanci přicházet s nějakými zlepšovacími návrhy?**

*„Ano, buď je mohou předat svému nadřízenému, nebo na sharepointu je možné podávat návrhy na zlepšení. Dále máme na intranetu sekci, kde můžou zaměstnanci psát své stížnosti, návrhy a podněty.“*