

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**

## **Znalostní a komunikační toky speditérské firmy**

**Bakalářská práce**

Autor: Karel Pozůstal

Studijní obor: finanční management

Vedoucí práce: Ing. Tereza Otčenášková, BA

Hradec Králové

duben 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 19.4.2015

.....

Karel Pozůstal

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Tereze Otčenáškové, BA, a to jednak za předávání jejích znalostí a zkušeností v průběhu celého studia, dále za podporu a cenné rady, shovívavost a skvělý přístup při tvorbě mé závěrečné práce.

Mé díky patří i zástupcům a zaměstnancům firmy Nieten Internationale Spedition s. r. o., zejména panu Liboru Škardovi, jednateři společnosti, a Karlovi Pozůstalovi, vedoucímu pobočky v Chebu, za ochotu, vlídné přijetí a skvělou spolupráci.

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce Znalostní a komunikační toky speditérské firmy je rozbor a analýza znalostních a komunikačních toků obecně, uvnitř firmy, i vně. Tyto dvě „propojovací součásti“ chodu firmy neoddiskutovatelně patří ke každodenní spolupráci a pospolitosti zaměstnanců, vedoucích pracovníků i vyššího managementu. Nejen v dnešní době lze toto téma považovat za jednu z nejdůležitějších zásad ke správnému a efektivnímu chodu organizace.

V teoretické části práce jsou rozvedeny a definovány základní termíny, které se týkají problematiky znalostních a komunikačních toků. Ty jsou rozděleny a popsány strukturovaně podle návaznosti za sebou.

Praktická část práce pojednává o firmě Nieten Internationale Spedition s.r.o. Nejprve je popsána samotná organizace, forma jejího podnikání a služby jí nabízené. Dále jsou analyzovány konkrétní složky problematiky – znalostní a komunikační toky – společnosti. Nakonec jsou diskutovány výsledky zkoumání a závěry.

## **ANNOTATION**

The topic of the Bachelor thesis „Knowledge and communication flows of trucking company“ is the analysis of knowledge and communication flows in general, inside and outside the company. These two „connecting elements“ of companies indisputably belong to everyday cooperation of employees and managers. This topic represents one of the most important principles for the proper and efficient management of current organisations.

In the theoretical part of this work, key words and concepts concerning the issues of knowledge and communication flows are discussed and defined. They are classified and described in the logical order.

Practical part of this work discusses the company Nieten Internationale Spedition s.r.o. Firstly, the organisation, form of entrepreneurship and services of this company are described. Then, specific components of the knowledge and communication flows of this organisation are analysed. Finally, the results of the investigation and conclusions are discussed.

# Obsah

1	Úvod .....	1
1.1	Metodologie.....	3
2	CÍL PRÁCE .....	5
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	6
3.1	Vymezení teoretických pojmů a jejich rozvedení.....	6
3.1.1	Data.....	6
3.1.2	Informace .....	6
3.1.3	Znalosti.....	7
3.1.4	Tacitní a explicitní znalosti.....	8
3.1.5	Znalostní pracovník.....	9
3.1.6	Intelektuální kapitál .....	10
3.1.7	Znalostní báze.....	11
3.1.8	Sdílení (tok) znalostí a nástroje tomu napomáhající.....	12
3.1.9	Komunikace .....	16
3.1.10	Bariéry komunikace.....	17
3.1.11	Interní komunikace.....	20
3.1.12	Využití technologií.....	22
3.1.13	Externí komunikace .....	25
4	VLASTNÍ VÝZKUM .....	26
4.1	O firmě.....	26
4.1.1	Vedení společnosti.....	28
4.1.2	Přechod z formy k.s. na s.r.o.....	28
4.1.3	Mateřská a dceřiná společnost.....	30
4.1.4	Služby celní deklarace .....	30
4.2	Znalostní toky společnosti.....	31
4.2.1	Interní předpisy .....	31
4.2.2	Znalostní báze.....	31
4.2.3	Sdílení znalostí se zahraničními společnostmi, pobočkami .....	32
4.3	Komunikační toky společnosti.....	32
4.3.1	Externí komunikační toky.....	33
4.3.2	Interní komunikační toky.....	34

4.3.3	Vertikální komunikace .....	34
4.3.4	Horizontální komunikace.....	35
4.3.5	Software používaný organizací.....	35
4.3.6	Internetové stránky.....	36
5	VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ .....	38
6	ZÁVĚR.....	39
7	ZDROJE.....	40
8	Přílohy .....	42
8.1	Příloha 1: Semistrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti .....	42

# 1 Úvod

Komunikace i sdílení znalostí je, ač si to někdy neuvědomujeme, každodenní součástí života každého z nás. Díky komunikaci se zařazujeme do společnosti a do sociálního života, který nás z části naplňuje. Komunikujeme s druhými jistá sdělení; a aby mělo naše sdělení nějakou náplň, potřebujeme k tomu právě znalosti, potažmo informace.

V době nezasažené moderními technologiemi byly znalostní a komunikační toky, co se týče obchodní báze, víceméně jednoduché. Vše se šířilo psanou či mluvenou formou ať se jednalo o světovou firmu, maloobchod či řemeslníka. Na základě toho téměř ve všech případech té doby udržovaly patřičně blízký vztah společnosti jak se zákazníky, tak s dodavateli, odběrateli či spolupracujícími podniky. Můžeme tedy říci, že s ohledem na dnešní technologie byla tato doba „postižena“ nedostatečnými marketingovými a komunikačními možnostmi, z čehož pramenila i problémová expanze na nové, vzdálenější trhy.

Příchodem období elektroniky – počítačů, potažmo internetu – možnosti, respektive příležitosti obchodníků, rapidně narostly. Tato bakalářská práce je věnována komunikačním a znalostním tokům, které neoddiskutovatelně patří k jednomu z nejdůležitějších aspektů, bez kterých by se podnik neobešel a které příchod moderních technologií masivně zjednodušil.

Přes veškerý zásah elektroniky se v České republice poměrně výrazně zachovává osobní setkání ať už z důvodů komunikačních či znalostních, proto je na tento kontakt kladen v této práci poměrně velký důraz.

V této práci s problematikou znalostních a komunikačních toků je zaměřen pohled na spediční společnost. Je zde uvedena analýza české firmy Nieten Internationale Spedition s.r.o. Nahlédneme na nedávnou minulost a strukturální a formální změny s ní spojené. Tato firma byla zvolena, jelikož byla možnost setkání a konzultací o dané problematice s osobami, které mají s firmou společnou několikaletou minulost a jsou obě pozičně na jiných úrovních. Tak mohla být firma, respektive její chod a toky tohoto podniku, analyzována z různých pohledů. O to cennější byla



tato možnost, jelikož je příležitost nahlédnout „pod pokličku“ firmy s takovýmto postavením na českém trhu a podnikající v těchto službách poměrně ojedinelá.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou definovány teoretické pojmy týkající se problematiky znalostí, komunikace a jejich toků. Ve druhé části nalezneme právě analýzu společnosti a rozebrání jejích znalostních a komunikačních toků, kde jsou detailně propracované rozborů jejích nástrojů k efektivnímu sdílení a toků. V další části je uvedeno shrnutí chodu společnosti a doporučení k lepšímu sdílení znalostí. Na konci je k dispozici podklad k semistrukturovanému rozhovoru s jednatelem firmy.

## 1.1 Metodologie

Vzhledem k tomu, že pravděpodobně neexistuje práce se stejným či podobným tématem (respektive s podobným zaměřením vlastního výzkumu), byla relativně netěžká volba jak tuto problematiku zpracovat.

Pro teoretickou část byly použity různé typy zdrojů za účelem poskytnutí objektivního přehledu a rozboru diskutované problematiky. Využito bylo jak česky, tak anglicky psaných zdrojů různých autorů, zejména k pohledu na obecně teoretickou část problematiky. Tyto zdroje diskutují téma zejména z hlediska principů znalostního managementu. Proběhla tedy analýza sekundárních zdrojů.

Pro uskutečnění výzkumu na konkrétní české firmě byla zvolena firma Nieten Internationale Spedition s.r.o., která je dceřinou společností německé firmy provozující stejné služby na území tohoto státu a zároveň mateřskou společností pro podniky na Slovensku a v Polsku.

Tato prosperující firma byla ideálním modelem pro tvorbu této práce, jelikož její jednatel, pan Libor Škarda a vedoucí jedné z poboček, pan Karel Pozůstal, byli oba otevřeni pro konzultace o dané problematice, konkrétně k poskytnutí přesných informací. K praktické části práce byly použity převážně metody extrakce informací a znalostí při osobním setkání. Relevantní informace a znalosti byly získávány pomocí dvou semistrukturovaných rozhovorů, nejdříve s jednatelem podniku, a poté i s vedoucím pobočky. Volba této formy dotazování byla realizována na základě doporučení Kutnohorské (2009), která ve své knize popisuje polostandardizované rozhovory a zmiňuje jejich výhody.

Spanem Škardou proběhl osobní rozhovor o strategickém a taktickém řízení a chodu organizace. V podkladu pro tento rozhovor byly rozděleny dotazy do pěti částí. První část pojednávala o svolení k uvedení firmy v této práci a dotázání, jaký výstup z ní vzejde. Druhá část byla zaměřena na minulost firmy, konkrétně podrobněji na rok 2003, kdy společnost prošla formální změnou. Třetí, nejrozsáhlejší část, pojednávala o vnitropodnikovém prostředí nejen z pohledu jednatele firmy. Ve čtvrté části bylo hlavním cílem seznámit se s kooperací v rámci

Nieten holdingu. A nakonec poslední část byla zaměřena na externí tok znalostí a informací s partnery a klienty.

Naopak s panem Pozůstalem šlo víceméně o operativní záležitosti firmy. Rozhovor probíhal prostřednictvím videohovoru skrze komunikační software Skype. S panem Pozůstalem byla rozebírána převážně interní, externí a horizontální komunikace a znalostní a komunikační toky v rámci jednotlivých druhů poskytovaných služeb.

Oba rozhovory byly vedeny autorem za účelem největšího možného přínosu této práci a bylo postupováno podle komunikačních stylů a dovedností, které ve své knize uvádí Plaňava (2005).

## **2 CÍL PRÁCE**

Hlavním cílem této práce je analyzovat interní i externí komunikaci firmy. Ta je zkoumána jak mezi zákazníkem a firmou, jednotlivými pobočkami a vedením, tak mezi firmou a jejími externími partnery. Dále se práce zabývá způsoby šíření informací a znalostí a derivuje možná doporučení a vylepšení chodu organizace.

### **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V této části práce jsou uvedeny definice a popisy teoretických východisek diskutované problematiky.

#### **3.1 Vymezení teoretických pojmů a jejich rozvedení**

Znalostní a komunikační toky jsou spolu vzájemně úzce spjaty. Jelikož jeden z nejrazantnějších způsobů toku znalosti je skrze komunikaci, některé pojmy a souvislosti musí být uvedeny i vícekrát. Mnohé nástroje a pojmy jsou tudíž společné pro oba toky a tak je v této části takřka nemožné rozdělit jejich rozvedení do toků komunikačních a znalostních.

##### **3.1.1 Data**

Daty například podle Truněčka (2004) rozumíme soubor znaků, čísel, objektů, zvuků a další podněty, které samy o sobě mají nic nevyovídající schopnost, ale přece jen je můžeme jakýmsi způsobem zaznamenat. Nezasvěcené osobě nepřinesou žádnou přidanou hodnotu. To až následující pojem, informace, s daty dále pracuje a dává je do souvislostí.

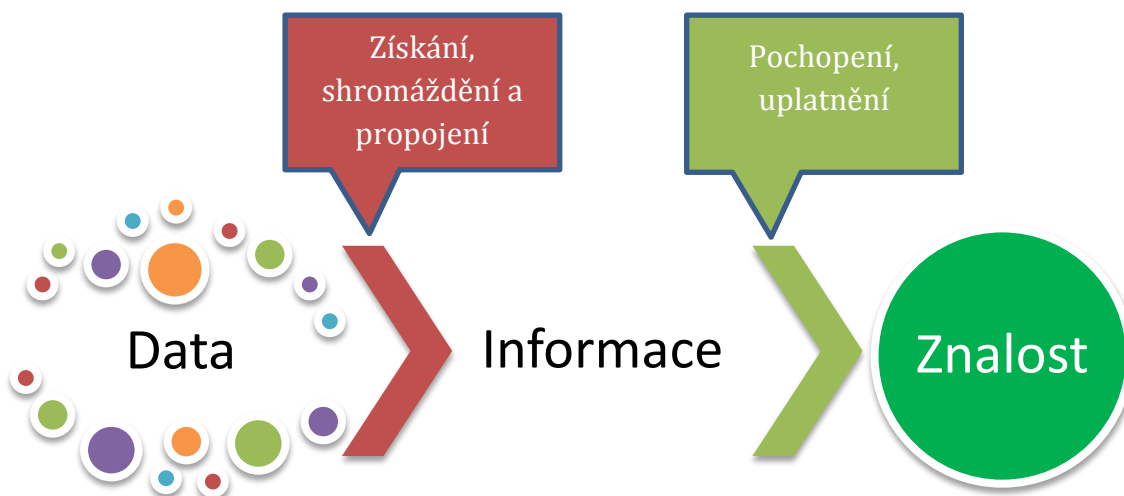
##### **3.1.2 Informace**

Tento pojem používáme v běžném životě velmi často a ani nepřemýšlíme, jestli ho využíváme významově správně, či nikoli. Data se transformují v informace právě tehdy, když se najde jejich význam či účel.

Na pojem informace lze nahlížet z různých úhlů, respektive vědních oborů. V této práci je informace definována jako fakta nebo údaj o procesech a stavech probíhajících, již proběhlých či budoucích. Truněček (2004) říká, že informace poskytují pomocí dat odpovědi na základní otázky o povědomí – kdo?, co?, kdy? a kde?.

Schéma č. 1 popisuje celý proces transformace dat na informace a následné použití informací jako znalostí skrz pochopení jejich kontextu a jejich aplikaci.

Schéma 1: Proces dosažení znalosti



Autor (2015)

### 3.1.3 Znalosti

Znalosti vycházejí z informací. Člověk, který disponuje znalostí, má informace a ty dokáže nějakým způsobem zakomponovat do praxe, využít je.

Ke znalostem můžeme přiřadit vlastnosti, kterými většina z nich disponuje. Těmi jsou například následující skutečnosti (Bureš, 2007):

- Nejsou hmatatelné ani měřitelné
- Můžeme je zapomenout
- Jejich využíváním neubývají, naopak sílí (zažívají se)
- Nejsou obchodovatelné, pouze „naučitelné“

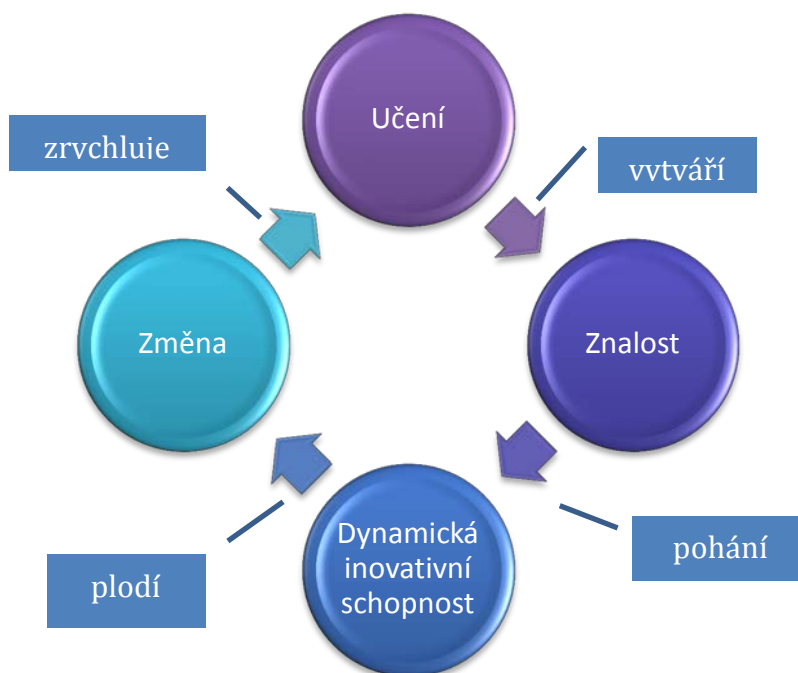
Znalosti, co se týče firmy, tzn. schopnosti pracovníků v oboru firmy a orientace v problematice, v níž se firma nachází (nebo i know-how, které je buď firma „naučila“, nebo na něj přišli sami), můžeme vyjádřit jako strategicky nejdůležitější „majetek“ podniku. To můžeme chápat jednak ve smyslu zajištění

bezproblémového chodu společnosti v čase přítomném, nebo také ve smyslu zajištění firmy pro období budoucí. Jedná se o předávání a „dědění“ znalostí od stávajících zaměstnanců směrem k potenciálním novým pracovníkům.

### 3.1.3.1 Inovační cyklus znalostí

Schéma č. 2 znázorňuje „životní cyklus“ znalostí. Učením se vytváří znalost. Znalost napomáhá k vymýšlení nových postupů a řešení. Tato inovativní schopnost vytváří nové možnosti a příležitosti. Následná změna uzavírá cyklus tím, že tato inovace napomáhá k rychlejšímu, plynulejšímu a jednoduššímu učení.

Schéma 2: Inovační cyklus znalostí



Upraveno dle Van Winkelen a McKenzie (2011)

### 3.1.4 Tacitní a explicitní znalosti

Znalosti se nedají dělit, avšak přesto můžeme říct, že se skládají ze dvou složek. Ujasnění si, která znalost spadá do kategorie tacitní a která do kategorie explicitní, je velmi složité, v některých případech takřka nemožné. Avšak povede-li se nám to, pomůže nám to zvolit vhodné nástroje k práci s těmito jednotlivými typy znalostí.

Podle Mládkové (2005) jako explicitní znalost označujeme takovou, již můžeme vyjádřit ať slovem, písmem či jinými způsoby. Můžeme ji tedy také zachytit a uchovávat ji například v elektronické podobě. Díky tomu ji také můžeme sdílet, transportovat, nebo také krást.

Naopak do tacitních znalostí zařazujeme dovednosti, zkušenosti, rutiny, představy, intuice a podobně. Tento druh znalostí je vázán na člověka či skupinu a jejich představy, zažité situace a další, které nelze vyjádřit jako u předchozího souboru znalostí. Nelze je vyslovit, napsat, ani jinak sdílet dál. Můžeme se o to pouze pokusit, a to zpravidla učením.

Význam tacitních znalostí je velmi vysoký jak pro jedince, tak i pro jakoukoliv instituci a její zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici, na které jsou. Každý člověk vyvíjí svou tacitní znalost od počátku a tak ji má každý individuální a může se vztahovat právě na jednu organizaci, která používá principy, na jejichž základech byla tacitní znalost pracovníka vybudována. Proto jsou takovéto osoby pro podnik zásadní. Je například zcela nepřípustné propustit všechny zaměstnance (i specialisty na danou problematiku) a přijmout nové, třebaže jsou na danou pozici stejně, nebo i lépe kvalifikováni. Ale přece jen, noví lidé přijdou do „neznáma“, neznají zažité procesy firmy a jejich znalost a tudíž i výkon není tak přínosný, jak by mohl být, kdyby firma do fungujícího kolektivu přijala pouze pár jedinců nebo pracovala se stávajícími zaměstnanci.

### **3.1.5 Znalostní pracovník**

Znalostní pracovník je osoba, která zjednodušeně řečeno „pracuje hlavou“. Tím je myšleno převážně se znalostmi. Dle Mládkové (2005) je to vlastně člověk, který má vysoký stupeň odborných vědomostí a znalostí. Tito zaměstnanci nejsou v podniku zpravidla využíváni k vykonávání těžké práce, ale k vymýšlení inovativních postupů, zjednodušujících řešení a dalších zefektivnění procesů společnosti.



Truneček (2008) charakterizuje základní rysy znalostního pracovníka:

- Ovládá znalost pro organizaci důležitou; pokud je to jediný zaměstnanec, který ji ovládá, je pro podnik obzvláště důležitý
- Umí svou znalost využít v praxi
- Nemusí si znalost uvědomovat, nebo ji přisuzovat význam
- Ostatní pracovníci se právě tu jeho znalost nemohou z nějakého důvodu naučit, jsou v ní omezeni
- Znalost je podmíněná něčím, kvůli čemu ji ostatní pracovníci nemohou používat (certifikát atp.)

Dále Drucker (1993) určuje šest nedůležitějších faktorů, kterými je určována produktivita znalostního pracovníka.

1. Volba cíle práce – tento pracovník si dokáže sám stanovit, co je cílem jeho činnosti; přemýšlí nad otázkou, co je ve skutečnosti jeho úkol
2. Samostatnost a sebeřízení
3. Inovace – neustálé přemýšlení o procesech a jejich, třeba jen minimální, inovace, jsou součástí práce pracovníka
4. Učení – tento faktor zahrnuje jednak neustálé učení a zdokonalování samotného pracovníka, dále je neméně důležité sdílení pracovníkových znalostí a učení je ostatní kolegy
5. Kvalita vykonané práce
6. Význam znalostních pracovníků – znalostní pracovník je základním kamenem společností, je potřeba si jeho přínosů vážít a navyšovat jejich počty

### **3.1.6 Intelektuální kapitál**

Intelektuální kapitál můžeme podle Armstronga (2007) definovat jako toky znalostí, které jsou k dispozici buď jednotlivci, nebo instituci. Může být pokládán za majetek firmy a může přispět k tržní ceně společnosti.

Jedním z přístupů k intelektuálnímu kapitálu je nejen podle Armstronga (2007) rozdělení na lidský kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál.

Do lidského kapitálu spadají schopnosti lidí, ať je to talent, čili vrozená schopnost, nebo naučená abilita, nebo také tacitní znalost. Dá se říci, že tento druh kapitálu vlastně tvoří lidský faktor, který má každý jedinec individuální.

Třetí část kapitálu je tvořena kapitálem společenským, neboli sociálním. Jeho znalosti vyplývají z komunikačních toků a vztahů ve firmě.

Organizační kapitál tvoří znalosti vlastněné firmou, ty, které firma vlastní a má je uchovány v databázích, manuálech, směrnících a podobně.

### **3.1.7 Znalostní báze**

Pojem znalostní báze je z logického hlediska termínem nereálným. Podle Leistnera (2010) nemůže být znalost jako taková uskládněna v databázi. Jediný způsob, jak si představit znalostní bázi, je tedy jako databázi informací, která může být použita k vytvoření nové znalosti a také sloužit jako sklad ukazatelů a směrnic pro ty, kteří „vědí“.

Znalostní bázi tedy rozumíme soubor všech dat, potažmo databází, které má většinou firma uchované. V těchto bázích by se mělo dát relativně rychle vyhledávat a uchovávat data s pravidelným zálohováním. Stejně tak by se měly dát snadno aktualizovat, měly by být přístupny kdykoliv a odkudkoliv a pro jejich správu by měl být zvolen vhodný informační systém.

Taylor (Business Excellence Director, Unisys) řekl, že v budování znalostní báze je méně často více. Vidí spoustu promrhané snahy v archivování informací – často špatné kvality – které nebudou nikdy použity (Van Winkelen a McKenzie, 2011).

#### **3.1.7.1 Struktura chování při sdílení znalostí**

Strukturu chování můžeme vidět ve schématu č. 3. Zaprvé, lepší vztahy přispívají k lepšímu sdílení. Zadruhé, při pohledu na podstatu znalosti více do hloubky a detailněji je daleko pravděpodobnější, že bude mít tato znalost přínosnější hodnotu. A zatřetí, tato hodnota může být vylepšena efektivním řízením jejího zachycení, uchování a sdílení.

Schéma 3: Struktura chování při sdílení znalostí



Upraveno dle Van Winkelen a McKenzie (2011)

### 3.1.8 Sdílení (tok) znalostí a nástroje tomu napomáhající

Tok informací a znalostí nazýváme proces, při kterém si jednotlivci v dané instituci nebo i mezi kooperujícími institucemi vyměňují informace a znalosti a zajišťují tak lepší chod/spolupráci, nebo dokonce tvorbu nových znalostí. V tomto procesu je důležité sdílení informací, tedy nejen jejich „vysílání“, ale i přijímání.

Nástrojů ke sdílení znalostí a informací existuje celá řada; některé z nich uvádí ve své knize Holá (2006). Od přímých verbálních rozhovorů tváří v tvář, týmové porady či diskuse, mentorování, coaching, přes méně osobní e-maily, dopisy, telefonické rozhovory, až po nepřímé nástroje, mezi které patří například nástěnky, firemní noviny, knihy, videa a návody.

Problémem se může jevit sdílení tacitních znalostí, které jsou pro chod organizací velmi důležité. Zde existuje pouze jediná možnost sdílení, a to jsou příběhy popsané Mládkovou (2005). Příběh nemusí mít pointu, nemusí mít děj, stačí, když názorně poukáže, poučí, navodí myšlenku jak správně pochopit a zpracovat

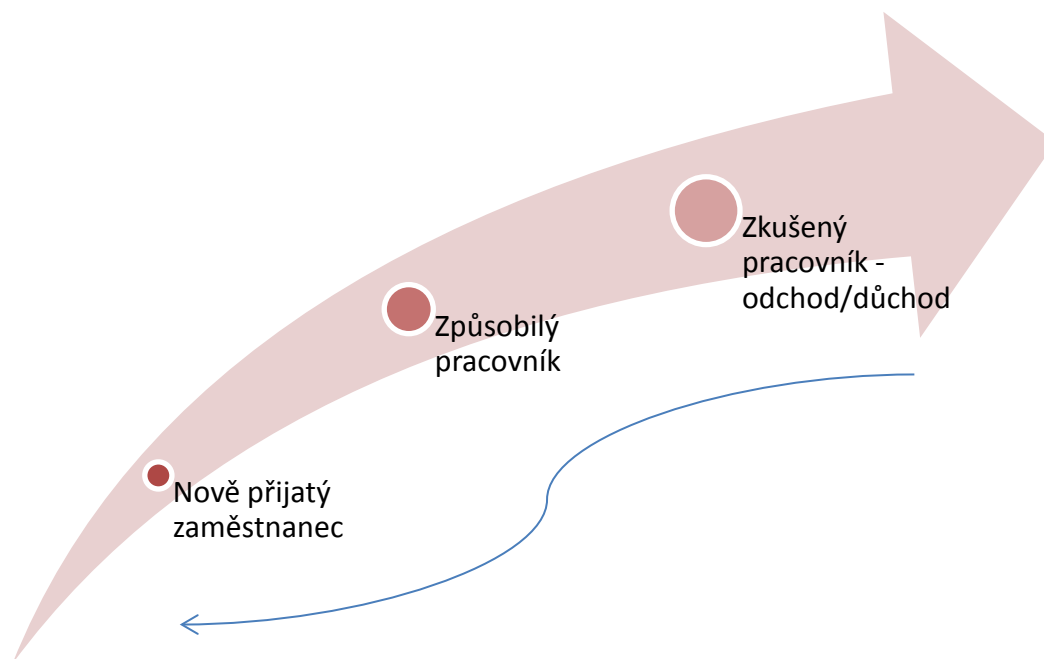
postup. K příběhu je tudíž nutné vysvětlit vztah mezi ním a problémem, se kterým se setkáváme.

Podle Liebowitze (2012) podporuje provozní úroveň zaměstnanců dostatečná míra znalostí. Tu ovlivňují lidé, kteří mají sklon zůstat v organizaci po desetiletí, a po celou dobu své kariéry ve firmě sdílejí své znalosti. Podnik může využívat tzv. učňovství, nebo vojenský model. Zaměstnanci se učí od těch více zkušených a pomalu si zvedají znalostní úroveň a dostávají přiřazeny nové úkoly, na které dříve nebyli připraveni. V průběhu jejich zlepšování si budují osobní „sít“ s kolegy, kteří jsou na podobné úrovni, jako oni a existuje velká možnost jejich budoucí kooperace. Tato síť jim může v dalších fázích jejich kariéry pomoci k dosazení na vyšší post. Nestává se totiž často, že firma najme na vysokou pozici někoho, kdo nepřišel „zevnitř“, to znamená někoho, kdo v oné firmě nebudoval svou kariéru a nepoznával firemní procesy. Když už se stane, že firma najme někoho zvenčí, většinou je najímá se zkušební dobou.

#### **3.1.8.1 Kariérní cyklus**

Kariérní cyklus, neboli cyklus znalostí po dobu pracovního života zaměstnance, popisují ve své knize Van Winkelen a McKenzie (2011). Schéma č. 4 jej naznačuje a níže jsou jednotlivé etapy blíže popsány.

Schéma 4: Cyklus pracovníka



Upraveno dle Van Winkelen a McKenzie (2011) a autor (2015)

\* Tloušťka šipky zde znázorňuje množství znalostí pracovníka

Na začátku pracovního poměru obvykle pracovník nemá zkušenosti ani praxi s problematikou. Praktikuje ji vůbec poprvé a potřebuje být uveden a zasvěcen do procesu. Získává a přijímá tedy zejména znalosti a informace od zkušenějších pracovníků či ze zavedených směrnic. Způsobilý pracovník obvykle problematiku ovládá a orientuje se v ní. Je na vrcholu pracovního cyklu a může se snažit zdokonalovat znalosti, respektive zažité procesy, pravidla atp. Krátce po této fázi nastává plánování následovnictví. Mezi druhou a třetí fází přichází čas převážně na transfer, ukládání a sdílení znalostí. Pracovník s blízkým důchodem co nejvíce předává své nabyté znalosti novějším pracovníkům a to nám uzavírá tento cyklus.

### 3.1.8.2 Bariéry sdílení znalostí

Tyto bariéry se mohou vyskytovat jednak na straně podniku a jednak na straně jednotlivce. Ze strany podniku může jít o špatnou definici či nejednoznačné vymezení znalosti. Stejně tak se může jednat o problémy se zdroji, jako je jejich nedostatek, neaktuálnost, špatná důvěryhodnost, kvalita a tak podobně.

Z hlediska člověka existuje opravdu velké množství možností, které mu mohou bránit efektivně sdílet, nebo vůbec sdílet znalosti. Podle Leistnera (2010)

- Lidé, jakožto hrdí tvorové si raději na vše již probádané skrz na skrz přijdou sami a tak se mohou bránit přebírání „cizích“, i když efektivních řešení problémů.
- Lidé si občas ani neuvědomují, které informace k tvorbě znalostí jsou důležité a které méně.
- Také vyjadřování pracovníkům dělá problémy. Některým stačí jedno či dvě souvětí k vyjádření řešení problému, který by si zasloužil i několikastránkový manuál. Jiní ze sebe zase „chrlí“ informace jednu za druhou, které jsou naprosto automatické či banální, což se následně stává kontraproduktivní.
- Každý člověk má své city, chová osobní sympatie i antipatie k druhému a tím může zabraňovat efektivnímu sdílení.
- Lidem v kolektivu často brání ke sdílení znalostí soutěživost – jednoduše chtějí být lepší, než ostatní; chtějí podat lepší výkon, než ostatní, nebo docílit výsledku jednodušeji.
- Každý člověk jako individualita se učí jinak, může potřebovat jiné informace k pochopení znalosti a k učení.

V rámci studie Fraunhoferova Institutu, která se věnovala výzkumu ve znalostním managementu, se jedna z otázek zabývala bariérami znalostních toků. Nejčastější odpovědi na danou otázku jsou vypsány na následujících řádcích (Bullinger, Woerner, Prieto; 1997 v knize Leistner, 2010).

V reakcích se dostalo přes 30% ohlasů těmto pěti bariérám.

1. Nedostatek času

Přestože první z nejčastějších odpovědí byla nedostatek času, je možné, že někteří z respondentů tento termín zaměnili s neujasněním priorit či špatným time managementem.

2. Chybí povědomí o znalostním managementu

Touto bariérou je myšleno, že pracovníci v organizaci si nejsou vědomi toho, že tok znalostí je také náplň jejich práce. Neuvědomují si také, že přispěním sdílení znalostí navyšují hodnotu firmy.

### 3. Chybí povědomí o znalostech

Je to problém, který má většina pracovníků. Oni si totiž vůbec nemusí uvědomovat, jakými znalostmi disponují, nemusí tedy ani doceňovat svou individualitu a přínos pro firmu. K tomu se váže, že si nepřiznají ani to, že právě jejich znalost má reálnou či potenciální hodnotu.

### 4. „Znalost je síla“

V tomto případě jde naopak o to, že si pracovníci svou znalost až příliš cení. Jsou sice ve svém oboru se svými znalostmi dobří, ale nabývá v nich dojem, že jsou nedotknutelní. Jednak těmto lidem hrozí riziko „poslušnosti“ a jednak hrozí, že budou, co se týče znalostí, stagnovat. Dále je možné, že se uspokojí s tím, co umí a o inovativní postupy atp. nebudou projevovat zájem.

### 5. Chybí odměňovací systém

Jak se říká „zadarmo ani kuře nehrabe“, a to platí (bez nějaké osobní motivace) vždy a všude. Lehce tato bariéra souvisí s tou první, ve které zaznělo, že si zaměstnanec mnohdy neuvědomuje, že je to součástí jeho práce. Tak proč by dělal práci navíc?

## 3.1.9 Komunikace

Komunikace je také jedna z nejdůležitějších vlastností efektivně fungujícího podniku, a to na jakékoliv úrovni. Je základním kamenem sociální interakce a také je jednou ze základních potřeb člověka. Komunikace je proces sloužící k různým účelům, v této práci ji budeme používat ve významu, kdy dochází k přenosu sdělení jedné osoby druhé. Jako nejjednodušší nástroj používaný člověkem od pradávna je řeč a různá gesta s předurčenými významy.

### 3.1.10 Bariéry komunikace

Max (1985) reviduje překážky, které zabraňují lidem správně rozumět při komunikaci. Zároveň také odhaluje jejich efektivní řešení.

- Nepořádek – nadměrné použití jazykových prostředků a vyjádření, která jednoduše komplikují komunikaci a matou protistranu
  - Najít irelevantní jazykové pojmy a zbytečné informace; eliminovat je z mysli a předat informaci dál již jasnou
- Špatná volba slov – obtížná volba slovní zásoby, která je příliš pestrá (aby vyjádření vyznělo zajímavě)
  - Opatrně vybírat slova a vyjádřit přesně, co máme na mysli; ujistit se, že se vyjádření odlišují pro zaručení zajímavosti
- Nepřirozený jazyk – dodává pocit nadřazenosti
  - Volit jazyk, který je současný a jednoduchý; vynechat archaismy a neexistující slova
- Nedostatek organizace – nedostatek vnímání; jednak vnímání celku, nadhled, dále pak důslednost v pochopení informace v procesu, jeho pravidlo a následek
  - Zorganizovat myšlení před vyřčením informace; napsat si postup v logickém sledu
- Špatný styl a struktura – nejasnosti ve spojkách, propojovacích frázích
  - Ujistit se, že je komunikace gramaticky správná, různé propojovací fráze (neopakování)

#### 3.1.10.1 Verbální a neverbální komunikace

Z hlediska firemní komunikace je Česká republika jednou z mála zemí, kde se velmi často udržuje velmi osobní vztah a kontakt s partnery či klienty. Může to být zapříčiněno tím, že je náš stát rozlohou poměrně malý anebo českou mentalitou, která upřednostňuje přímý kontakt.



Interpersonální komunikaci „tváří v tvář“ primárně rozdělujeme na verbální a neverbální. Jejich základní techniky uvádí ve své knize například Strnadová (2011).

- Verbální komunikaci jsme se v mládí naučili. Realizujeme ji prostřednictvím slov. Může být ve dvou formách, a to ve psané, nebo nejčastěji v mluvené. Její projevy máme zcela pod kontrolou od doby, kdy se naučíme mluvit (psát). I přes vyspělost tohoto procesu se stává, že pomocí verbální komunikace nejsme schopni se domluvit, a to kvůli tomu, že přirozený je pro nás mateřský jazyk. Lidé se mohou naučit i dalších jazyků, nicméně všechny řeči nemůže ovládat nikdo. U verbální komunikace protistrana nehodnotí jen obsah našich slov, ale i výšku tónu, rychlost projevu, plynulost a frázování, hlasitost a kvalitu řeči. Velkou roli zde hraje rétorika, neboli „umění mluvit“.
- Gesta, mimika, posunky a další pohyby svalů v našem těle mohou být součástí neverbální komunikace. Její projevy často bývají nevědomé, zejména při „vyostřené“ nebo aktivní verbální komunikaci. Mnohdy nemusíme s další osobou ani vést dialog a stačí jeden pohled. Tento způsob transferu informací není tak dynamický, jako verbální. Pomocí pohybů těžko někoho urazíme, vyznáme city, atp.

I tato komunikace má podle Mikulášťíka (2010) svá úskalí.

#### 1. Interní bariéry

Jsou vytvořeny některou z komunikujících stran.

- Obava z neúspěchu
- Osobní problémy, starosti
- Diskriminace
- Stereotypizace
- Nesoustředěnost
- Nepřipravenost

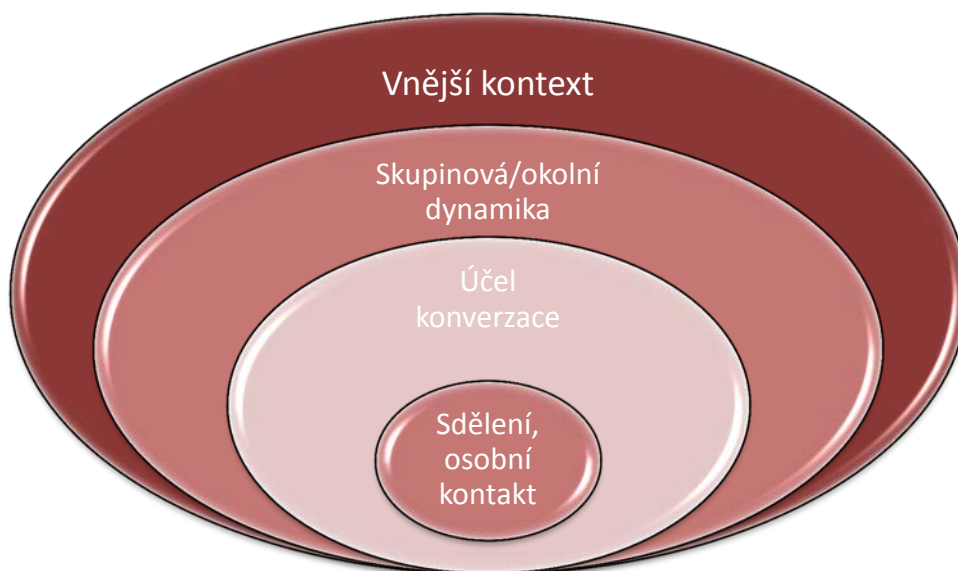
## 2. Externí bariéry

Tvoří je okolí.

- Hluk okolí
- Nezvyklé prostředí
- Vyrušení další osobou
- Rozdíly ve věku a pohlaví

Na schématu č. 5 jsou znázorněny sféry komunikace. V každé z nich může objevit jakákoliv výše zmíněná bariéra.

Schéma 5: Řízení znalostně intenzivní komunikace



Upraveno dle Van Winkelen a McKenzie (2011, 281)

### 3.1.10.2 Přímá a nepřímá komunikace

Toto rozdělení je vcelku jasné, přímá komunikace se odehrává „naživo“, tj. na jednom místě v jednom čase a používá se při ní jak verbální, tak neverbální komunikace. Nepřímá se může také odehrávat v jednom čase, díky tomu, že se provozuje pomocí nějakého média (např. telefonu, videohovoru). Za tu označujeme ještě přenos sdělení v jiném čase prostřednictvím například emailu.

### **3.1.10.3 Další členění komunikace**

Dále můžeme členit komunikaci například na formální a neformální, kde formálně komunikujeme zpravidla s osobami, které jsou v podniku hierarchicky nad námi nebo máme nějaké jednání s „cizí“ osobou. Neformální můžeme (ale nemusíme) používat v přátelském pracovním kolektivu, či běžně se tak komunikuje s přáteli, rodinou a podobně.

Další členění, na horizontální a vertikální rozděluje komunikaci podle hierarchie v organizaci. Kontakt pracovníků na stejné rovině, úrovni či pozici, nazýváme kontaktem horizontálním. Při komunikaci v meziúrovňové sféře, tj. zjednodušeně řečeno nadřízeného s podřízeným, se setkáváme s pojmem vertikální komunikace.

### **3.1.11 Interní komunikace**

Podstatou této komunikace je, jak již název napovídá, komunikace uvnitř podniku. Můžeme ji nazvat i komunikací vnitropodnikovou či komunikaci v organizaci. Do interního komunikačního toku tedy zahrnujeme vlastníky a zaměstnance podniku. Můžeme tímto pojmem rozumět jistý nástroj, díky němuž chceme docílit v podniku optimální atmosféru, pracovní prostředí a vztahy mezi dílčími pracovníky i vedením tak, aby jejich pracovní výkon byl co nejefektivnější.

Správná interní komunikace je základem prosperujícího podniku. Podle Jandy (2004) je rozhodující i její zacílení. Uvádí, že soustředění tohoto vnitropodnikového procesu na spokojeného pracovníka je špatné, jelikož ten přináší do komunikace svou přidanou hodnotu. Tím, že bychom zacílili právě na spokojené zaměstnance, mohli bychom tím přerušit tok jejich znalostí a celkový efekt by byl kontraproduktivní.

Holá (2006) uvádí faktory, které by měly korespondovat mezi vyjádřeními společnosti a jejich přínosem pro pracovníky. Zprostředkování relevantních informací potřebných pro člověka k zajištění efektivního výkonu jedince právě na jeho pracovní pozici patří mezi jeden z faktorů. Interní vztahy zajišťují společné sdílení vizí a cílů podniku; ten buduje takzvaný interní marketing, který motivuje zaměstnance podobně jako potenciální zákazníci. Dalším faktorem podnik utužuje stabilitu a loajalitu pracovníka. Tím s nimi konzultuje aktuální dění ve firmě a

diskutuje o vývoji firmy. Tím je dosaženo společného úsilí při možných změnách a ty jsou poté lépe přijímány.

Společnost se informuje o pochopení následnou zpětnou vazbou, která je nedílnou součástí komunikace. Toto ujištění se pochopení v pracovníkovi funguje jako prevence před potenciálními problémy.

### **3.1.11.1 Cíle interní komunikace**

Shrnutím přínosů interní komunikace se můžeme dopracovat k cílům, které ji vedou k bezproblémovému průchodu sdělení a informací.

Holá (2006) definuje cíle takto:

- Zajištění informačních potřeb pracovníků pro efektivnost a koordinaci procesů
- Porozumění zaměstnanců při derivování společných cílů
- Vedení pracovníků určitým směrem při uchovávání motivace a loajality
- Důraz na zpětnou vazbu a zavádění poznatků z ní vycházejících

Šrůtková (2008) pak předjímá předpoklady pro úspěšný komunikační proces.

- Ujasnění účelu a obsahu sdělení – podstaty
- Poznání protistrany – zkušenosti, vzdělání a další námi neovlivnitelné činitele mohou ovlivnit absorpci sdělení protistrany, proto je třeba je poznat a rozeznat, abychom sdělení přizpůsobili
- Zdolání překážek – může to být okolní ruch (viz schéma 5) či subjektivní vlastnosti protistrany, jako například věk, pohlaví, postavení.
- Volba nejvhodnější formy komunikace – dle situace a okolností
- Dodržení pravidla sdělení – nechat protistraně dostatek času k pochopení, popisovat sdělení uspořádaně a logicky
- Feedback – neboli zpětná vazba – je důležitá pro ujištění, že protistrana pochopila informaci správně

### **3.1.12 Využití technologií**

Technologické využití není radno v žádném případě podceňovat. Již nežijeme v době, kdy se převážná většina relací mezi subjekty jako jsou společnosti, zákazníci, dodavatelé, a podobně, či interní záležitosti, řešila cestou osobního setkání. Dnes již převládá spíše neosobní kontakt.

Obecných případů, jak využít technologie, je nemalé množství. Mohou sloužit například k propojení konkrétních jedinců či více lidí, a to z důvodu zajištění nabytí informací, které alespoň jeden z nich ovládá a umí je zpracovat. V takovémto případě se jedná o učení „specialisty“ na danou problematiku. Nebo se také například propojují i lidé s různými znalostmi, kde by skombinování těchto znalostí mohlo být přínosné.

K provedení těchto relací je vícero technologických možností. Ty nejrozšířenější, které jsou uvedeny na dalších řádcích, popisuje ve své knize Bureš (2007).

#### **3.1.12.1 Intranet**

Jednou z ideálních technologií je intranet. Jeho prostředí je totiž časově nenáročné, dynamické, vzájemně propojené a cenově nenáročné. Používá stejnou technologii, jako internet, avšak na rozdíl od internetu tento nástroj není veřejný, ale privátní. Dá se říci, že intranet je soukromou internetovou stránkou firmy, nicméně s propracovanější a vyvinutější infrastrukturou.

Co se týče bezpečnosti, tak před neoprávněnými přístupy bývá intranet chráněn například pomocí firewallu. Pro menší firmy, respektive firmy s nižšími nároky na množství informací, může být intranet vytvořen pomocí privátní IP (internetový protokol) adresy. Tím se omezí možnost přístupu do intranetu pouze na počítače v lokální síti podniku.

S příchodem intranetu přišel i jeho, dá se říct, doplněk, extranet. Extranet funguje v zásadě stejně, jako intranet, nicméně neslouží k propojení interních záležitostí, ale zabývá se kontaktem a zveřejněním informací externím zdrojům. Prakticky funguje pro navázání kontaktu s dodavateli, zákazníky a jinými partnery.

### **3.1.12.2 Systémy pro správu dokumentů**

Systémy pro správu dokumentů, nebo také ECM (Enterprise Content Management), jsou dalšími technologiemi uzpůsobenými jednak k archivování elektronických dokumentů, ale také ke zpracovávání procesních řešení, k řízení projektů či pracovních týmů a v neposlední řadě také ke speciálním úkolům, jako je například e-learning.

### **3.1.12.3 Groupware systémy**

Groupware je technologie vhodná pro podniky, kde se více pracovníků ve skupinách či odděleních zabývá stejnou problematikou a potřebují spolu komunikovat, kooperovat a koordinovat se. Základní rozdělení tohoto systému je na synchronní a asynchronní, synchronní zjednodušeně řečeno znamená časově synchronizované – práci ve stejném čase, můžeme uvést jako nejjednodušší příklad rozhovor tváří v tvář. Naopak asynchronní můžeme nazvat jako spolupráci s jistým časovým odstupem, zde jako jednoduchý příklad poslouží e-mail.

### **3.1.12.4 Helpdesk**

Další technologií je jistě všem známý helpdesk. Tento nástroj je běžný u většiny programů, internetových stránek a tak podobně. Pro naše účely funguje toto vyhledávání patřičných informací prakticky stejně, jako jsme zvyklí. Existuje jednak interní helpdesk, který poskytuje podporu zaměstnancům firmy. Dále známe externí helpdesk, který je k dispozici například právě u programů, kdy poskytuje klientům, respektive uživatelům, podporu a rady s efektivním využitím daného softwaru. Externí část poskytuje nicméně i informace například na internetových stránkách podniku jeho zákazníkům či partnerům. Nejčastěji se s touto technologií setkáme v odvětví informačních systémů potažmo elektroniky.

### **3.1.12.5 Brainstorming**

Brainstorming, v doslovném překladu „bouření mozků“, označuje skupinovou kreativní techniku, jejíž cílem je vymyslet co nejvíce nápadů. Tato technika napomáhá jedinci zdokonalovat, konkretizovat, organizovat a identifikovat vlastní myšlenky pomocí vyslovených idejí dalších členů této skupiny. Zásadami v tomto

myšlenkovém pochodu jsou mimo jiné i příjemná atmosféra, žádné kritizování, důraz na co největší množství nápadů a jejich optimální kombinace.

### 3.1.12.6 Cíle společenských sítí

Doporučení má neuvěřitelný efekt přenosu informací z osoby na osobu. Jedná se o komplexní síť společenských a profesních vztahů. Tato doporučení se nazývají společenské sítě a jejich největší síla je v procesu vytváření řešení (viz schéma č. 6).

Schéma 6: Cíle sítí



Upraveno dle Liebowitz (2012)

Princip - Informace od důvěryhodného poradce bude vždy cennější a více nápomocná, než informace ze zkresleného či předpojatého zdroje.

Lidé jsou bombardováni informacemi z různorodých zdrojů. Následně na ně začnou působit sociálními vlivy spojené se zaujatostí, věrohodností, přínosem a interpretací informací. Čím více informacím jsou lidé vystaveni, tím více se spoléhají na své poradce s interpretací. Identifikace tvrzení důvěryhodných poradců je prvním krokem k úspěšnému zájmu společnosti.

### **3.1.13 Externí komunikace**

Na tuto komunikaci je v organizaci kladen nemenší důraz, než na tu interní. Stejně, jako interní část komunikace, i tato může probíhat v různých formách, a to ústně, písemně či elektronicky. Identicky může být přímá a nepřímá. Podle Kožené (2015) by veškeré externí záležitosti měly mít pevně stanovenou komunikační koncepci a měly by být pravidelně a systematicky provozovány.

Externí komunikaci realizujeme s mnoha vnějšími subjekty, jako jsou:

- Kooperativní firmy (banky, marketingové agentury...)
- Úřady, správní orgány, státní instituce a podobně
- Dodavatelé
- Konkurence (i potenciální)
- Veřejnost
- Média
- Potenciální pracovníci
- Lokální organizace a obyvatelé
- Rodina pracovníků

#### **3.1.13.1 Nástroje externí komunikace**

Pro efektivní komunikaci s partnery či zákazníky by měla firma využít co možná oborově nejpřívětivější informační kanály. Mezi ně podle Kožené (2015) patří například tyto:

- Internetové prezentace a virtuální materiály
- Internetové diskuse zaměřené na produkty či služby podniku
- Zákaznické centrum
- Propagační tištěné materiály
- Události – prezentace, předváděcí akce, dny otevřených dveří a podobně
- Sponzorování



## **4 VLASTNÍ VÝZKUM**

V této části je uvedena analýza společnosti Nieten Internationale Spedition, s.r.o. Dále je pozornost věnována znalostním a komunikačním tokům, uvnitř i vně této firmy. Stejně tak jsou zde rozebrány pojmy, které jsou využity pro popis těchto toků či společnosti.

Nieten Internationale Spedition, s.r.o. je speditérskou firmou provozující převážně celní služby. Dnes už tyto služby nejsou to, co bývaly. Před rokem 2004 bylo na českém trhu mnoho společností zabývajících se právě provozováním těchto služeb. Nicméně vstupem České republiky do Evropské unie jejich počet rapidně klesl. Bylo to zapříčiněno snížením poptávky po těchto službách a dnes může celní služby provozovat jen takový podnik, který je schopen konkurovat jiným společnostem tohoto odvětví a popřípadě může nabídnout více služeb s tím spojených. Některé firmy tento problém vyřešily tak, že provozují speditérské služby pouze jako doplňkové služby k jiným, ke kterým mají například lepší možnosti.

Informace pro tuto kapitolu byly čerpány z níže uvedených internetových stránek společnosti.

### **4.1 O firmě**

Nejprve jsou uvedeny základní informace o firmě, které vychází z údajů uvedených v obchodním rejstříku:

Datum zápisu: 3.11.1995

Obchodní firma: Nieten Internationale Spedition, s.r.o.

Sídlo: Chrastavice, U Nietenu 65, 34401

Identifikační číslo: 64360172

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Libor Škarda – jednatel (den vzniku funkce 1.4.2013)

Firma Nieten s.r.o., v celém znění Nieten Internationale Spedition, s.r.o., je firma rozšířená po celé Evropě. Je členem Svazu spedice a logistiky ČR a specializuje se na poskytování celních, daňových a přepravních služeb. Dále nabízí i služby zajištění intrastatu, fiskální zastupování dílčích subjektů v zahraničí, celní a daňové poradenství při obchodování i s mimoevropskými zeměmi.

Společnost se sídlem v Chrastavicích je dceřinou společností německé firmy Nieten Internationale Spedition GmbH & Co.KG, se sídlem v německém Freilassingu, která má devadesátiletou tradici v poskytování služeb v oboru celních služeb a zaslátelství. Dvě dceřiné společnosti, tentokrát českého podniku, se nacházejí na Slovensku a v Polsku. Dále má německá společnost podíl v organizaci a zastoupení v Rakousku, Maďarsku, Rumunsku a Itálii.

Na českém trhu se firma vyskytuje již od roku 1992 a v současnosti má na území našeho státu 13 poboček.

Obrázek 1: Rozmístění poboček v ČR



Nieten Internationale Spedition (2015)

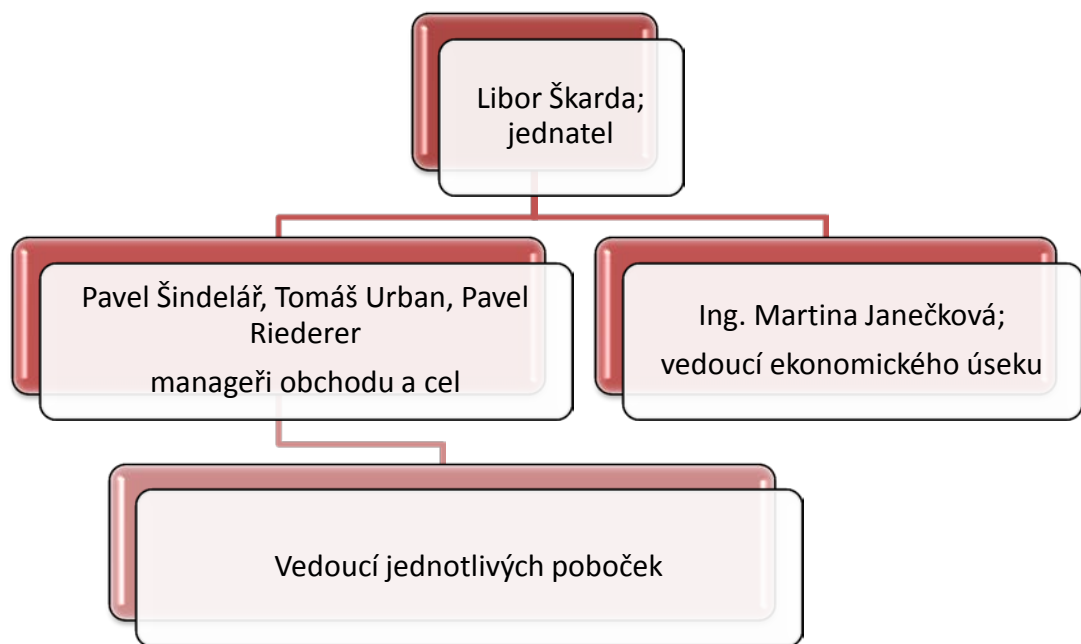
Na obrázku č. 1 je znázorněno rozmístění poboček na území České republiky, přičemž centrála firmy je zvýrazněna červeně.

Co se týče bezpečnosti obecně, řeší vše v souladu s předpisy o bezpečnosti práce, kdy o tyto otázky pečuje externí společnost, která řeší veškeré kontroly, revize a dodržování platných předpisů.

#### 4.1.1 Vedení společnosti

Jednatel firmy Nieten Internationale Spedition s.r.o. je pan Libor Škarda. Jeho přímými podřízenými je v ekonomickém úseku Ing. Martina Janečková a v úseku obchodu a cel Pavel Šindelář, Tomáš Urban a nově i Pavel Riederer. Na další úrovni jsou vedoucí jednotlivých pracovišť a další zaměstnanci provozující služby na pobočkách. Organizační struktura je znázorněna na Schématu č. 7.

Schéma 7 Organizační struktura firmy



Autor (2015)

#### 4.1.2 Přejechod z formy k.s. na s.r.o.

V roce 2003 firma změnila svou formu. Z komanditní společnosti přešla takřka ze dne na den na společnost s ručením omezeným. Za touto změnou stál výhradně německý většinový majitel společnosti – Klaus Lastovka – který daní podle

německých zákonů. Je vlastníkem spousty společností v Německu, má vlastního daňového poradce a tudíž hlavním důvodem přechodu byla daňová optimalizace. Společnosti Nieten Internationale Spedition s.r.o. se to dotklo pouze legislativní změnou. Zjednodušily se navíc správní záležitosti, jelikož nyní funguje firma sama o sobě jako taková a nepotřebuje ke své existenci komplementáře. V době před převodem firmy na s.r.o. fungovala jako komplementář firma Nieten správa s.r.o., jejíž jednatelem byl také pan Libor Škarda. Zjednodušil se tím veškerý proces a dokumentace ve společnosti. Všechno se v té době vypracovávalo dvakrát, účetnictví, bankovní poplatky, roční uzávěrka, měsíční DPH a tak dále. Tyto aktivity touto transformací odpadly. Nicméně ona změna měla, nebo mohla mít, za důsledek, že v očích zahraničních, nebo alespoň těch německých klientů, klesla na hodnotě. Komanditní společnost je totiž z pohledu německého zákazníka stabilnější a má větší jistotu. V této souvislosti firma navýšila základní jmění na jeden milion korun českých, aby ta „jistota“, tam jistým způsobem pro pochybující zákazníky zůstala.

Firma Nieten správa s.r.o. nyní neprovozuje žádnou činnost a je neaktivní.

Největší úskalí tohoto aktu bylo naplánovat, jak se tato transformace učiní, aby se nemusela pozastavovat činnost. Vše se muselo zorganizovat, aby změna proběhla za chodu firmy. Jeden den do půlnoci fungovala firma jako k.s. a od půlnoci druhého dne se z firmy stala s.r.o.. Firma musela tudíž mít veškerá povolení a veškeré dokumenty, které bylo potřebné změnit, protože musely být do půlnoci platné a od půlnoci platily nové. V tomto případě vše proběhlo v naprostém pořádku, bez nejmenších problémů či omezení činnosti.

Mimochodem v Polsku se před dvěma lety prováděla s dceřinou firmou právě opačná změna. Tamní pobočka přecházela z formy společnosti s ručením omezeným na komanditní společnost a následky této změny se řeší doposud. Kvůli legislativě polského státu nemohla proběhnout transformace z minuty na minutu, povolení se vyřizovala dvakrát a problémy zůstávají až do přítomnosti.

### **4.1.3 Mateřská a dceřiná společnost**

Zde se jedná o závislost jedné společnosti na druhé. Jak je již z názvů pochopitelné – mateřská společnost je „ovládajícím orgánem“ společnosti dceřiné.

V našem případě je firma Nieten Internationale Spedition s. r. o. firmou dceřinou. Firmou mateřskou, neboli holdingovou, je společnost NIETEN Internationale Spedition GmbH & Co KG. Česká firma je ale zároveň i firmou mateřskou pro firmu slovenskou, Nieten Zollservice s.r.o., či polský podnik NIETEN SERWIS CELNY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPÓŁKA KOMANDYTOWA.

### **4.1.4 Služby celní deklarace**

Mezi pracovní procesy, které nazýváme souhrnným názvem služby celní deklarace, spadají služby dopravní, celní, skladní, outsourcing a intrastat.

#### **4.1.4.1 Dopravní služby**

Dopravními službami se zabývá dopravní oddělení firmy. Toto oddělení zajišťuje přepravu zboží z místa nakládky až do místa vykládky, tzn. od prodávajícího zákazníka ke kupujícímu. Pečuje o vyzvednutí kontejneru, odvoz kontejneru k celnímu úřadu určení, kde dojde na spedici k celnímu odbavení. Po proclení je zboží dopraveno až ke konečnému příjemci.

S jinými odděleními komunikuje dopravní složka telefonicky a pomocí emailu. Kontakt s klienty v těchto službách zahrnuje pouze počáteční kontakt s prodávajícím a konečný kontakt s kupující stranou. Potřebné dokumentace se zasílají emailem.

#### **4.1.4.2 Intrastat**

Bortlová (2005) definuje intrastat jako statistický systém, který eviduje pohyb zboží mezi členskými státy Evropské unie, tedy vnitrouijní pohyb zboží.

Ohledně intrastatu komunikují zaměstnanci podniku se zástupci firmy, pro kterou hlášení intrastatu vykazují. Firma je dle smlouvy povinna zaslat podklady (faktury) pro včasné vyhotovení hlášení nejpozději do, podle domluvy, desátého dne v měsíci. K tomuto účelu existuje softwarový program zvaný Intrastat, do kterého

mají přístup všechny pobočky a vkládají do něj tyto záznamy. Nakonec celní správou nařízený dvanáctý den v měsíci zadá centrála společnosti příkaz o zaslání výkazu intrastatu celní správě.

#### **4.1.4.3 Celní služby**

Celní služba je zastupování klienta v celním řízení před orgány celní správy České republiky. Zastupování probíhá na základě notářsky ověřené plné moci pro zastupování. Tu je nutné před započítím celního řízení nechat zaregistrovat na celní úřad.

Komunikace probíhá v případě nutnosti telefonicky a běžně emailem. Dále je k této službě opět nezbytná plná moc zákazníka. Tu musí doručit celnímu oddělení před celním řízením s notářsky ověřeným podpisem buď osobně či poštou.

#### **4.1.4.4 Outsourcing celních služeb**

V podobě outsourcingu dává podnik k dispozici svého pracovníka, který provádí celní služby v prostorech klienta.

V tomto případě je zaměstnanec v každodenním kontaktu s klientem, respektive jeho podřízenými.

## **4.2 Znalostní toky společnosti**

Společnost Nieten Internationale Spedition s.r.o. má jistou znalostní základnu. Ta je jasná a téměř neměnná. Dalo by se říct, že nemá inovativní potenciál.

### **4.2.1 Interní předpisy**

Interní předpisy v této firmě nazývají interní směrnice. Tyto směrnice se týkají zejména celních odbavení a pravidel nutných dodržovat při celních odbavení. Dále se jedná o směrnice bezpečnosti práce na pracovišti, směrnice týkající se cestovních náhrad a účetní směrnice.

### **4.2.2 Znalostní báze**

Ve firmě se provádí pravidelné zápisy, jak jsou konkrétní problémy, kontroly a jednotlivé obchodní případy řešeny, kdy jsou jednotlivé procesy nastaveny

směrnicemi, které vydala společnost v souvislosti s žádostí o vydání osvědčení AEO (Authorised Economic Operator, institut Oprávněného hospodářského subjektu). Tyto procesy jsou zpravidla jednou za dva roky celní správou kontrolovány.

Stěžejní podklady pro sdílení znalostí jsou směrnice firmy, které popisují postupy, jakým způsobem pracovat při dovozu zboží, tranzitu zboží, jakým způsobem vystavovat účetní doklady, jakým způsobem se provádí účetní uzávěrka a co je zapotřebí udělat, když se uzavírá smlouva se zákazníkem.

#### **4.2.2.1 Motivace zaměstnanců ke sdílení „best practices“, či problémových případů**

Ve firmě Nieten Internationale Spedition s.r.o. tato motivace, respektive přispívání zaměstnanců do znalostní báze, téměř nefunguje. V případě, kdy zaměstnanec udělá chybu či škodu, firma po něm zpravidla nepožaduje žádnou náhradu. Podmínkou je, samozřejmě neúmyslné jednání. Pakliže nastane velký, téměř neřešitelný problém a podaří se pracovníkovi co nejvíce eliminovat problém či škody, motivují pracovníka finančním ohodnocením. Nikde ovšem není zaznamenán postup, jaký daný zaměstnanec aplikoval.

#### **4.2.3 Sdílení znalostí se zahraničními společnostmi, pobočkami**

Vzhledem k tomu, že má analyzovaná firma dceřiné společnosti na Slovensku a v Polsku, je jejich fungování značně přizpůsobeno chodu té české, s ohledem na odlišnosti v legislativě jednotlivých zemí. Naopak česká firma Nieten Internationale Spedition s.r.o. je jistě ovlivněna německou „matkou“, kdy se v řadě ohledů jedná bezpochyby o pozitivní vliv. Stejně je převzata řada principů německé společnosti. Na druhou stranu by to byl v některých záležitostech „krok zpět“. Proto nastávají i situace, kdy to česká společnost řeší jiným, vlastním způsobem. Například v Německu je zavedený a uznávaný zastaralý fax.

### **4.3 Komunikační toky společnosti**

Firma nemá složitou, rozvětvenou strukturu, a tak zde tyto toky probíhají celkem bezproblémově. Podrobněji je komunikace probrána v následujících oddílech.

### 4.3.1 Externí komunikační toky

Vzájemná komunikace s úřady je prováděna výhradně skrze datové schránky. V případě odesílání vydaných dokladů firmy na jednotlivé úřady jsou tyto podepsané elektronickým podpisem.

Jednatel se aktivně setkává se stávajícími zákazníky, zejména s těmi většími. Dále využívá kontaktů k získávání nových zákazníků. Jinak k tomuto účelu jsou ve firmě zaměstnanci, jejichž hlavní pracovní náplní je setkávání se se stálými i novými zákazníky.

V případě otevření nového pracoviště či zavedení nové služby automaticky společnost obeznámí s tímto faktem stálé zákazníky, ale i obchodní partnery odesláním emailu, kde tato informace je zahrnuta. Tato skutečnost je následně uvedena i na internetových stránkách.

S novými zákazníky se dostávají do prvotního kontaktu následujícími způsoby:

1. Kontakt ze strany společnosti. Tento kontakt není ideální, zákazník není obeznámen s firmou a jejími službami, mnohdy nemá čas a má na práci jiné věci.
2. Zákazník volá sám. Ať s nějakým dotazem či žádostí o pomoc. Reakcí firmy na poptávku je okamžitá nabídka jejich služeb. To je ten ideální okamžik, kdy se domluvit na spolupráci.

Na každý pád je ovšem nejlepším referencí spokojený zákazník a jeho vlastní doporučení.

S partnery i klienty se primárně využívá telefonického kontaktu. Dále emailu a v Čechách navíc na rozdíl od jiných zemí, například Německa, funguje i osobní kontakt, protože se osvědčil jako efektivní komunikační prostředek.

S žádnou se zmíněných skupin ovšem společnost nepracuje na rozvoji svého know-how, nesdílí ani best practices, informace o nových trzích a podobně.



### **4.3.2 Interní komunikační toky**

V rámci organizace převládá komunikace prostřednictvím emailu. Hned za internetovou poštou následuje telefonický kontakt. Dnes již téměř vymizela faxová komunikace, která měla dříve také silné postavení. Nyní se však tímto způsobem komunikuje v ojedinělých případech. Další důležitou součástí interních toků je osobní kontakt stejně jako u externí komunikace.

### **4.3.3 Vertikální komunikace**

Jednatel je v kontaktu s manažery osobně minimálně jedenkrát za týden, telefonicky téměř každý den. S pobočkami je to výrazně individuální. Záleží na vzdálenosti od centrály firmy, která se vyskytuje v Chrastavicích a také na tom, jestli zrovna na pobočkách řeší nějaký problém či většího zákazníka. V případě, že se nic aktuálního na pracovišti neřeší, na pobočku osobně jezdí jednou za půl roku, kdežto telefonicky je s ní ve spojení jednou za týden až dva týdny. Při řešení jakéhokoli problému je potřeba intenzivnějšího kontaktu, který může proběhnout i několikrát denně.

#### **4.3.3.1 Controlling**

Účetní controlling provádí hlavní účetní. Neprovádí ho pouze v české firmě, ale i v dceřiných společnostech v Polsku a na Slovensku, pro které česká firma zajišťuje veškerou bankovní správu, tzn. veškeré platby a bankovní výpisy. Společnost podléhá auditu, kdy veškeré auditní záležitosti kontroluje externí auditor, který i vydává na konci roku auditorskou zprávu. Dále se provádí kontrola celních služeb, kdy jsou přesné termíny a druhy kontrol nastaveny v rámci povolení AEO (Celní správa České republiky), které vydala celní správa. Vydání tohoto povolení předchází několikaměsíční konzultace, korespondence a osobní kontroly celní správy, kdy je zapotřebí nastavit procesy firmy tak, aby byly v souladu s bezpečnostními procesy jí požadované.

Dále se občas provádí osobní namátkové kontroly, kdy někdo z vedení společnosti jede na pracoviště „bez ohlášení“. Doposud se ale závažné problémy se nevyskytly a tudíž je nebylo potřeba řešit.

Dále se na konci každého roku provádí inventura veškerého majetku a to jak na centrále, tak na jednotlivých pobočkách a inventura hotovostních pokladen na pracovištích.

#### **4.3.4 Horizontální komunikace**

Tuto komunikaci rozdělujeme v této společnosti na „mezipobočkovou“ a na „vnitropobočkovou“. Jelikož je na jednom pracovišti umístěno zpravidla několik zaměstnanců, hovoříme o komunikaci v rámci pobočky. To obvykle zahrnuje osobní, denní, méně formální kontakt s přátelskou atmosférou. Na druhé straně pobočky se mezi sebou propojují daleko méně často, a to pouze při nějakém problému nebo při nedostatečném množství informací k aktuální problematice. Dále můžeme hovořit o (ne příliš striktně) formálním jednání mezi pracovišti.

#### **4.3.5 Software používaný organizací**

K emailové komunikaci se používá klasicky Microsoft Outlook. V rámci vnitropodnikového sdílení si společnost nechala vyvinout vlastní software, který vytvořila kooperující firma TBW Kdyně. Tato externí společnost zajišťuje firmě Nieten Internationale Spedition s.r.o. veškerý servis týkající se informatiky. Vyvinula pro ně mnoho systémů. Od těch nejzákladnějších, jako je například docházka; přes složitější programy, jako zapisování veškerých obchodních případů, celních dluhů, které jsou propojeny s bankou. Zaměstnanec na pracovišti vlastně zapíše obchodní případ a v případě, že společnost Nieten Internationale Spedition s.r.o. má platit za zákazníka clo, tak se tento údaj do systému zapíše, uvede se termín zaplacení a vše se děje na terminálu společnosti, který je mimo organizaci. Realizace probíhá na pronajatém pražském terminálu a účetní posléze pouze provede platbu v systému banky. Součástí programu je i archivace, kdy jsou veškeré doklady, které vystaví včetně přijatých faktur a nákladových dokladů, uvedeny právě do tohoto archivu. V praxi to vypadá tak, že si pracovník vyhledá případ celního odbavení, kde má zapsané předem dané informace a přílohou tohoto spisu jsou veškeré doklady, které vytvořila firma Nieten Internationale Spedition s.r.o., včetně objednávek od zákazníka a případných nákladových faktur.

Program umí i vyhodnotit rentabilitu dílčího případu, kdy spočítá náklady, výnosy mimo personálních nákladů a vyhodnotí tento proces.

Další program je již zakoupený. Je to software, který eviduje smlouvy společnosti. Vše je elektronicky zaznamenáno a není potřeba nic hledat fyzicky.

Z účetního hlediska mají různá práva pracovníci na různých pracovních pozicích. Jednatel a hlavní účetní mají přístup do všech aplikací vyjma administrátorského. Dále mají pracovníci přístup do systému podle jejich pracovní náplně, zodpovědnosti a také podle lokace. Toto vše nastavuje kooperující administrátor, který je externí a je z firmy TBW Kdyně, na základě dispozic od jednatele firmy. Jako každý systém větších společností není možné v těchto programech nenávratně mazat či měnit informace a data. Veškeré změny, přihlášení a podobně. jsou kdykoliv zpětně dohledatelné.

Další softwarový nástroj se nazývá Postline. Tento program se využívá pro vyplnění veškerých celních dokumentů a propojuje všechny pobočky. Jeho součástí je i archivace a historie, kde se dají zpětně vyhledat případy, které řešil jiný zaměstnanec na jiné pobočce. Dále je propojen s celní správou, kam se doklady dají odeslat elektronicky. Při chybě, či špatném vyplnění některých údajů program dokument zablokuje, vrátí ho zaměstnanci a ten s ním může dále pracovat.

V bezpečnosti firma spoléhá na externí společnost TBW Kdyně, používá antivirové programy a má zabezpečený přístup „cizích“ osob.

#### **4.3.6 Internetové stránky**

Internetové stránky vyrobila na zakázku externí firma TBW Kdyně, kdy složitější zásahy do struktury a obsahu stránek zajišťují oni. Nicméně ve firmě jsou dvě osoby, které základní změny mohou uskutečnit samy na základě jejich přístupu. Pro tyto zaměstnance jde pouze o okrajovou činnost k jejich pracovní náplni. Webové stránky nejsou příliš využívány klienty či jinými společnostmi. Avšak při oslovení firmy je potenciální klient odkázán na tyto stránky, kdy jsou v sekci „ke stažení“ uloženy doklady, které si zákazník může sám stáhnout, a tím stránky zjednodušují sdílení těchto informací. Klient spolupracující se

společností již delší dobu tam může být odkázán k nalezení kontaktů na veškerá pracoviště a pobočky, což je pravděpodobně největší využití webových stránek.

Dále se jejich prostřednictvím snaží hledat nové zaměstnance, kdy v případě volného pracovního místa pravidelně aktualizují volné nabízené pozice.

## 5 VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ

Po analýze společnosti a provedení důkladných rozborů bylo dosaženo následujících výsledků.

Společnost Nieten Internationale Spedition s.r.o. má velmi dobře zajištěné komunikační toky v porovnání s některými firmami na českém trhu. Spojení poboček pomocí softwaru většinou vytvořeného na míru společnosti s možným přístupem vyššího managementu a s propojením na příslušné úřady je téměř geniálním řešením pro komunikaci v takovéto firmě. Kontakt s klienty a partnery je jasný a používá se k němu převážně jednoduchý nástroj – email. S novými zákazníky se podnik „potkává“ poměrně obtížněji. Ovšem jelikož je tento trh natolik specifický, nenabízí více možností pro komunikaci a prvotní kontakt s potenciálními klienty. I možnosti marketingu jsou zde nevelké.

Také co se týče znalostí a jejich toků, je Nieten Internationale Spedition s.r.o. velmi vyspělá firma. Pro sdílení organizačních a pracovních postupů firma vlastní směrnice, které mají pobočky k dispozici. K řešení operativních aktuálních problémů pracovníci používají již zmíněný software, či telefonní spojení. Partneři a klienti mohou čerpat informace z internetových stránek k tomu určených. Možné doporučení je možné zaměřit do sdílení „best practices“ a spisů o opakovatelných problémech, které společnost nijak nezaznamenává. Tím by došlo ke značnému snížení požadavků na zdroje. Lze očekávat, že by se i zvýšila spokojenost klientů, kterým by byly požadované záležitosti vyřízeny dříve, anebo by jejich stížnosti a náměty byly rychleji zapracovány.

## 6 ZÁVĚR

Společnost Nieten Internationale Spedition s.r.o. byla analyzována z pohledu organizačního a byly zkoumány její znalostní a komunikační složky.

Z hlediska komunikace je společnost Nieten Internationale Spedition s.r.o. na velmi vyspělé úrovni. Díky jednoduché organizační struktuře můžeme říci, že interní komunikace je firmou ovládána na skvělé úrovni, ať se jedná o komunikaci vertikální či horizontální. Navíc je zde častý osobní kontakt mezi členy vyššího managementu a jednotlivými pobočkami, což v této souvislosti také velmi napomáhá průběhu komunikace. Externí komunikace by se mohla na první pohled zdát jako slabá stránka tohoto podniku, nicméně v nevelkém množství příležitostí ani nemůže externí komunikaci a její nástroje více zviditelnit či zvýraznit.

Co se týče znalostních toků, společnost má k dispozici většinou fixní a neměnný znalostní kapitál, který je možno jen v ojedinělých případech inovovat jinak, než legislativními změnami.

Jak bylo dokázáno v analyzované firmě na jejích procesech, znalostní a komunikační toky jsou extrémně důležité k získání i udržení si konkurenceschopnosti. Proto je této problematice potřeba věnovat velkou pozornost v každé organizaci bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká, či počet pracovníků.,

## 7 ZDROJE

ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BORTLOVÁ, M. (2005) *Tisková zpráva celní správy České republiky*. Celní správa České republiky [online] Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/crolomouc/tiskove-zpravy/2005/Stranky/050125a.aspx> [citováno: 3.4.2015]

BUREŠ, V. (2007) *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

DĚDINA, J. (2007) *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, P. F. (1993) *Postkapitalistická společnost*. 1.vyd. Praha: Management Press, 197 s. ISBN 80-856-0331-4.

HOLÁ, J. (2006) *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOŽENÁ, J. (2015) *Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejnosti i médií*. Vlastní cesta, s.r.o. [online] Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/> [citováno: 25.3.2015]

KUTNOHORSKÁ, J. (2009) *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 175 s. Sestra. ISBN 978-802-4727-134.

LEISTNER, F. (2010) *Mastering organizational knowledge flow: how to make knowledge sharing work*. Hoboken, N.J.: Wiley, xx, 183 p. Wiley and SAS business series. ISBN 04-705-5990-1.

LIEBOWITZ, J. (2012) *Knowledge management handbook: collaboration and social networking*. 2. vyd. Boca Raton, FL: CRC Press, xv, 322 p. ISBN 14-398-7803-3.

MAX, R. (1985) Wording It Correctly. *Training & Development Journal*. 39,3,50, ISSN: 00410861.

MIKULÁŠTÍK, M.. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MLÁDKOVÁ, L. (2005) *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 191 s. ISBN 80-245-0878-8.

MLÁDKOVÁ, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xviii, 195 s. ISBN 80-7179-310-8.

Nieten Internationale Spedition (2015) *Historie*. Nieten Internationale Spedition [online] Dostupné z: <http://nieten.cz/historie.aspx> [citováno: 16.2.2015]

Nieten Internationale Spedition (2015) *Kontakty*. Nieten Internationale Spedition [online] Dostupné z: <http://nieten.cz/kontakty.aspx> [citováno: 16.2.2015]

Nieten Internationale Spedition (2015) *Nieten Group*. Nieten Internationale Spedition [online] Dostupné z: <http://nieten.cz/nieten-group.aspx> [citováno: 16.2.2015]

Nieten Internationale Spedition (2015) *Profil společnosti*. Nieten Internationale Spedition. [online] Dostupné z: <http://nieten.cz/profil-spolecnosti.aspx> [citováno: 16.2.2015]

Nieten Internationale Spedition (2015) *Služby*. Nieten Internationale Spedition [online] Dostupné z: <http://nieten.cz/sluzby.aspx> [citováno: 16.2.2015]

PLAŇAVA, I. (2005) *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

STRNADOVÁ, V. (2011) *Interpersonální komunikace: monografie*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 542 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.

Systémy pro správu dokumentů. (2005) *Systémy pro správu dokumentů. IT Systems*. č. 1-2. Brno: CCB spol. s.r.o., ISSN: 1802-615X.

ŠRŮTKOVÁ, S. (2008) *Mezilidská komunikace* [online] Dostupné z: <http://sona-srutkova.webnode.cz/komunikace/> [citováno: 25.3.2015].

TRUNEČEK, J. (2004) *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

TRUNEČEK, J. (2008) *Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu*. [online] Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/33> [citováno: 25.3.2015]

WINKELLEN, C. van a MCKENZIE, J. (2011) *Knowledge works: the handbook of practical ways to identify and solve common organizational problems for better performance*. New York: Wiley, xii, 313 p. ISBN 978-111-9993-629.



## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1: Semistrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti

1. Je možné zveřejnit název firmy a údaje, které s Vámi zkonzultuji? (podotýkám, že to nebudou žádné citlivé informace, které by se daly zneužít)
  2. Jakou formu a podobu výstupů ze spolupráce očekáváte? (preferujete přehled doporučení, model komunikačních a znalostních toků nebo jiný výstup)
  3. Budete tuto práci chtít vidět v ucelené, ukončené formě před jejím odevzdáním? Bylo by možné, abyste mi poskytl zpětnou vazbu k výstupům, abych ji mohl zapracovat do BP?
- 
4. Jaké konkrétní důvody vedly firmu přejít z k.s. na s.r.o.?
- 
5. Jakým způsobem komunikujete v rámci organizace?
  6. Jaký software na sdílení informací a znalostí používáte? Máte ho upravený přímo na tento druh obchodu? (přizpůsoben firmě „na tělo“)? Jakou roli/práva mají pracovníci na různých pozicích – úrovních?
  7. Jakými prostředky řešíte bezpečnost? V softwaru? V uchování know-how?  
  
Existují ve Vaší společnosti nějaké interní předpisy? Pokud ano, jaké? Mají tyto předpisy, zákony či směrnice pobočky k dispozici?
  8. Kdo z firmy spravuje internetové stránky? Jsou často využívány klienty či Vašimi partnerskými nebo dodavatelskými organizacemi?
  9. Jak často jste Vy konkrétně v kontaktu jednak s manažery a jednak s každou z poboček?
  10. Jak se ve firmě provádí controlling?
  11. Existuje nějaká dokumentace o procesech? (jak se co řeší, jak se postupuje)

Existuje databáze řešených problémů? → co k čemu pracovník potřeboval – povolení, dokumenty → tzn. budujete nějakou znalostní bázi?

Jak často ji aktualizujete?

12. Motivujete zaměstnance ke sdílení „best practices“ nebo naopak problémů, kterým čelí a postupů, které více či méně úspěšně aplikovali? Pokud ano, jak motivujete zaměstnance k tomu, aby do znalostní báze přispívali?

---

13. Sdílíte znalosti, metody či postupy v jistých případech se zahraničními pobočkami?

---

14. Jak se setkáváte s novými/stávajícími zákazníky? Setkáváte se s nimi Vy osobně? Jak takové jednání probíhá a jaké informace zjišťujete?

15. Sdílíte informace/znalosti s dodavateli/klienty? Jaké komunikační prostředky/technologie ke komunikaci s klienty využíváte?